

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère des Affaires municipales et des Régions.

Direction

Marc-Urbain Proulx

Édition et mise en page

Caroline Belley

Graphisme

Clémence Bergeron

Impression

Imprimerie Les Formules A D Inc.

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*
Serge Côté, *UQAR*
Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*
Louis Dussault, *UQAC*
Louis Jacques Fillion, *École HEC*
Anne Gilbert, *U. Ottawa*
Louis Guay, *U. Laval*
Pierre Hamel, *U. Montréal*
Bruno Jean, *UQAR*
André Joyal, *UQTR*
Juan-Luis Klein, *UQAM*
Régis Labeaume, *Fondation de l'entrepreneurship*
Réjean Landry, *U. Laval*
Marguerite Mendell, *U. Concordia*
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*
Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*
Paul Prévost, *U. Sherbrooke*
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*
Marielle Tremblay, *UQAC*
Hubert Wallot, *TELUQ*

Dans cette revue, le masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger les textes.

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



ÉDITORIAL	3
Marc-Urbain Proulx	
Le choix de la proximité géographique	5
Sonia Adam-Ledunois, Jérôme Guédon et Sophie Renaud	
L'organisation spatiale au Saguenay–Lac-Saint-Jean	15
Emmanuelle Arth et Martin Simard	
Projets environnementaux à grande échelle	25
Lucie Fréchette et Solange Van Kemenade	
Personnalité et performance	35
Stéphane Aubin	
Équité dans l'évolution du contrat en droit québécois	45
Marc-André Morency et Jeanne Simard	
Action collective et entrepreneuriat	57
Thierry Levy-Tadjine	
Les impacts du vieillissement dans le Bas-Saint-Laurent	63
Majella Simard	
Le CSSS et la participation	73
Alex Ellyson et Denis Bourque	
Ce que vous devez savoir du PDCA	83
Rafaël Perez Uribe	
Compétition en territoire rural acadien	89
Omer Chouinard	
CHRONIQUE DU LIVRE	97
André Joyal	



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : _____ \$

Nouvel abonné (✓) : ☐ Renouvellement (✓) : ☐ Date : _____

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	101,59 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	65,47 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	47,41 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru, soit :
Volume _____ N° _____
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître, soit :
Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Adresse d'expédition :

Revue *Organisations et territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, bureau H5-1040
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072
Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot

Éditorial

L'occupation des territoires nordiques

Le Québec est un espace nordique, faut-il le rappeler ? Selon les différents découpages proposés, 60% à 70% de ses territoires infranationaux répondent très bien aux critères de nordicité. À l'instar de la Sibérie, la Patagonie, le Yukon, ces divers territoires nordiques partagent ensemble un destin commun. Leur repositionnement stratégique à l'échelle planétaire représente un défi incontournable.

Les ressources naturelles seront évidemment au cœur de ce repositionnement. La dotation en ce sens s'avère imposante : 3% des réserves d'eau douce de la planète ; immense forêt boréale comme puits de CO₂ ; réserve impressionnante d'énergie renouvelable ; potentiel considérable pour l'agriculture nordique ; nombreux sites touristiques d'aventure – nature ; importants bassins et gisements miniers. Bref, la dotation du Nord en matière de ressources naturelles s'inscrit comme un atout inestimable pour le progrès du Québec. Elle se situe dans un contexte économique mondial complexe caractérisé notamment par une demande favorable, un grand capital international en désir d'investissements rentables, des technologies rapidement évolutives, des collectivités autochtones en éveil, des impératifs environnementaux, des droits de propriété, un État québécois qui s'occupe de son Nord. Actuellement, l'image du « laboratoire nordique » fait référence de plus en plus face aux défis à relever dans les champs de l'énergie, du réchauffement climatique, de la forêt boréale, des ressources minérales, de la gouvernance autochtone, des petites collectivités, du verglas et givre, de l'agriculture et de l'élevage, des rejets miniers, du paysage, du tourisme – nature, alors que d'autres enjeux émergent continuellement, notamment l'eau, le diamant, l'uranium, le gaz, le solaire, la prospective. Plusieurs de ces champs nordiques représentent déjà, pour l'UQAC et

l'UQAT, des spécialités de recherche qui pourraient bénéficier, selon plusieurs observateurs, de mesures pouvant faciliter les convergences et les synergies selon une vision globale de l'occupation et du développement.

Cette occupation nordique du Québec répond à un modèle géo-économique particulier, fort différent de celui qui sied au Sud. En réalité, ce ne sont pas les forces de la centralité qui jouent en périphérie nordique, mais bien celles de l'accessibilité qui créent ses propres formes territoriales distinctes, notamment des avant-postes principaux (Sept-Îles, Saguenay, Rouyn...) qui dessinent une « couronne nordique » d'où partent des « corridors de pénétration périphérique » et bientôt des « couronnes nordiques » qui vont rendre possible l'exploitation de zones autrefois complètement enclavées. À cet effet d'exploitation territoriale durable, la géopolitique de la périphérie nordique s'inscrit à l'image de la fragmentation des responsabilités et de l'éclatement du pouvoir. Cet émiettement institutionnel n'est certes pas optimal pour relever convenablement les futurs enjeux territoriaux que l'on détecte déjà à partir des scénarios d'avenir confectionnés. L'exemple récent de la forêt boréale est patent à cet égard. À travers les options institutionnelles proposées lors du Forum tenu à l'UQAC le 14 mars 2008 sous l'égide du Centre de recherche sur le développement territorial (www.uqac.ca/vision2025), une « Alliance des territoires nordiques » s'avère à notre avis nécessaire pour relever les enjeux interterritoriaux selon une vision globale, en utilisant des outils économiques et sociaux novateurs. ■

Marc-Urbain Proulx
Le Directeur

Pub
CEE

Les Parcs Industriels Fournisseurs ou le choix de la proximité géographique

Sonia ADAM-LEDUNOIS¹
NIMEC - Université de Rouen

Jérôme GUÉDON²
Laboratoire Métis – École de Management de Normandie

Sophie RENAULT
LOG - Université d'Orléans

La proximité géographique est régulièrement présentée comme le remède à de nombreux maux, la solution à des relations distendues, voire rompues, et cela, tant sur un plan social qu'économique. Nombre de décisions ou démarches, civiles, politiques ou stratégiques, placent ainsi la proximité au cœur des dispositifs envisagés (emplois de proximité, police de proximité, fête des voisins, pôle de compétitivité, systèmes de production localisés, districts industriels, etc.). Le mouvement amorcé dans l'industrie automobile en matière d'organisation de la production repose sur cette même logique de quête des bénéfices de la proximité. Afin d'améliorer leur compétitivité, des constructeurs automobiles ont ainsi expérimenté une forme innovante d'organisation de leur système industriel, fondée sur une localisation à proximité physique de certains de leurs équipementiers. Les Parcs Industriels Fournisseurs (PIF) matérialisent cette nouvelle organisation, réunissant à proximité géographique immédiate un constructeur et ses principaux équipementiers. Mais le rapprochement géographique d'acteurs engagés dans une même filière de production ne pourrait suffire, à lui seul, à améliorer l'efficacité d'ensemble.

Le courant de la proximité, initié par des économistes spatiaux, nuance les effets positifs du rapprochement géographique, démontrant que d'autres facteurs entrent en jeu, aujourd'hui regroupés sous le terme de proximité organisée.

Cette approche semble particulièrement intéressante et nous nous proposons d'étudier les effets de la proximité au sein des PIF, en mettant en particulier l'accent sur la co-existence de différentes formes de proximités. Notre étude a été menée au travers d'observations et d'entretiens réalisés sur trois Parcs Industriels Fournisseurs : celui de Renault Sandouville, de Renault Trucks Blainville sur Orne et de PSA-Rennes la Janais³.

Le courant de la proximité, initié par des économistes spatiaux, nuance les effets positifs du rapprochement géographique, démontrant que d'autres facteurs entrent en jeu, aujourd'hui regroupés sous le terme de proximité organisée.

1. La proximité : diversité et externalité

La réussite des districts industriels italiens a souvent été expliquée par la proximité géographique des différents acteurs. Le courant de la proximité marque un tournant dans cette approche. L'originalité de ce courant réside dans la volonté de regrouper des chercheurs d'horizons disciplinaires différents, afin d'appréhender les différentes acceptions de la notion, d'identifier les stabilités qui se dessinent, ainsi que les divergences les plus importantes.

Dans un premier temps, nous affinerons la notion de proximité. Nous pourrions alors, dans un second temps, appréhender les externalités liées à la proximité.

1.1. Les différentes formes de proximité

La littérature distingue différentes formes de proximité ; parmi ces multiples acceptions, deux principales formes de proximité se dégagent de la littérature : la proximité géographique, relative à la notion de distance et la proximité organisée, terme proposé par Rallet et Torre (2004), que nous utiliserons dans un sens générique en référence à la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres. L'intérêt de cette distinction réside dans l'analyse croisée de ces deux formes de proximité, afin de comprendre les interactions entre organisations et territoire.

La proximité géographique fait intuitivement référence à la notion de distance et au voisinage spatial. Mais il convient de relativiser cette notion de distance sur deux points. D'une part, la distance qui importe aujourd'hui n'est plus celle de la métrique,

mais celle rapportée au temps. Une distance se mesure, pour une organisation comme pour les individus, en minutes ou en heures. Ainsi, les infrastructures de transport (ferroviaires ou routières dans la plupart des cas de proximité géographique) maillant le territoire prennent une importance particulière. D'autre part, la distance est relative à la perception de l'espace par les individus. En fonction du vécu de chacun, les temporalités liées au franchissement d'une distance n'auront pas la même incidence.

On entend par proximité organisée, la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres selon deux logiques : une logique d'appartenance et une logique de similitude. Ces deux logiques peuvent être complémentaires, sans que cela revête un caractère obligatoire.

Selon la logique d'appartenance, les interactions sont facilitées par les règles communes qui la régissent. La logique de similitude peut se définir comme le partage par les membres d'une organisation d'un « background » commun.

Différentes analyses, en particulier celles de Rallet et Torre⁴ ou de Boschma⁵, font référence directement ou indirectement à cette notion de proximité organisée. De manière simplifiée, il nous semble en effet que les formes de proximité proposées par Boschma (2005) offrent une déclinaison de la proximité organisée, identifiée par Rallet et Torre (2004). Si elles distinguent à l'intérieur de la proximité organisée des typologies plus ou moins détaillées, ces analyses se rejoignent en ne considérant pas comme centrale la proximité géographique, dans l'établissement de relations entre des organisations. Ces typologies insistent sur la nécessité d'intégrer, au-delà de la proximité géographique, d'autres formes de proximités afin

On entend par proximité organisée, la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres selon deux logiques.

d'appréhender dans sa globalité le phénomène. En particulier, les auteurs mettent en exergue une forme de proximité liée, non pas à la localisation spatiale, mais à des similitudes, ressemblances et plus généralement à l'existence de points communs.

Il apparaît ainsi que les différentes formes de proximité proposées peuvent se combiner entre elles, et assurent une analyse fine des jeux de proximité susceptibles d'apparaître sur un territoire. Ainsi, la proximité physique, en multipliant les interactions entre acteurs,

permet une proximité relationnelle qui prendra, selon les lieux, des formes variables. L'histoire des organisations et de leurs relations, le type d'activités, les individus qui s'inscrivent sur ces territoires et dans ces organisations singularisent la proximité relationnelle qui apparaît.

Le tableau 1 met en perspective la diversité des formes de proximité ainsi que les similitudes entre les approches de Boschma⁵ et Rallet et Torre⁴.

Tableau 1 - Représentation synthétique des typologies de Boschma⁵ et Rallet et Torre⁴

Rallet et Torre (2004)	Proximité organisée	Proximité géographique
Boschma (2005)	<i>Proximité cognitive</i>	
	<i>Proximité organisationnelle</i>	
	<i>Proximité sociale</i>	
	<i>Proximité culturelle</i>	

Au travers de ces deux analyses de la proximité, se dégage également l'idée d'une nuance forte du poids de la proximité géographique dans les externalités positives. La présence d'autres formes de proximités semble indispensable à l'apparition d'actifs spécifiques liés à une co-localisation d'activités. Ainsi, même si la proximité géographique prédomine notre analyse, l'ensemble des proximités envisagées constituent un système ou mix de proximité qui interagissent les unes sur les autres. Nous nous intéressons désormais à l'identification des externalités de la proximité – c'est-à-dire aux conséquences que celle-ci engendre.

1.2. Les effets de la proximité

S'interroger sur l'utilité du concept de proximité, dans le cadre de l'analyse des relations entre entreprises et territoire n'est

S'interroger sur l'utilité du concept de proximité, dans le cadre de l'analyse des relations entre entreprises et territoire n'est pas anodin.

pas anodin. La question de la proximité a longtemps été considérée comme un élément exclusivement bénéfique pour les

organisations. Il apparaît pourtant que la proximité peut générer des externalités négatives.

1.2.2. Les effets positifs

La présentation des différentes formes de proximité nous amène à nous interroger sur les bénéfices de la proximité, tels qu'ils sont traités dans la littérature.

Des exemples ont montré que les relations nouées entre les individus, les entreprises, voire les institutions sur un territoire pouvaient permettre le développement de compétences spécifiques qui bénéficient naturellement à toutes les composantes inscrites sur le territoire. Ces avantages sont

beaucoup plus difficiles à capter par des organismes situés en dehors du territoire⁶.

Les relations de **confiance** sont un élément central dans la compétitivité territoriale. Les relations de proximité permettent des engagements de nature implicite et explicite (respect de règles, contraintes de coordination respectées par tous) dont les bénéfices vont à l'ensemble des acteurs sur le territoire.

Le **transfert de connaissances** fait également partie des éléments clés générés par les formes de proximité⁷. Les compétences en termes d'innovation technologique ou technique, de savoir-faire, basées pour une large part sur les savoirs tacites se diffusent au sein du territoire. Ce type de mécanisme, recherché par les organisations, est caractéristique de la proximité organisée.

1.2.3. Les effets négatifs – la proximité subie

La proximité est considérée la plupart du temps comme un facteur positif⁸; pourtant, la proximité peut être vécue comme un désagrément.

La proximité vécue par l'individu peut être contradictoire. L'individu peut avoir besoin d'une proximité dans le cadre des activités économiques, mais ressentir cette proximité comme néfaste dans sa vie personnelle : bruit, pollution, loyers élevés, etc.

Cette contradiction aboutit à la définition de deux types de proximité : la proximité subie et la proximité choisie.

La proximité subie est définie, à travers la notion d'agglomération, comme un facteur économique, qui aboutit à la concentration des activités et des hommes, entraînant une dégradation des conditions de vie dans les métropoles. La proximité subie représente aux yeux de l'individu les conséquences négatives du phénomène d'agglomération. Quant à la

proximité choisie, elle est le résultat des aspirations individuelles et collectives, souvent en contradiction avec les logiques économiques.

Au sein des systèmes de production localisés, la limite la plus caractéristique, est le risque d'enfermement du système sur lui-même (*lock-in*) et de diminution importante de sa compétitivité.

Cette approche théorique de la proximité peut à présent être confrontée à l'étude des cas de Parcs Industriels Fournisseurs du secteur automobile, la proximité étant au cœur de l'analyse des PIF.

2. La proximité au cœur des PIF

Le PIF est un espace réservé à quelques fournisseurs de premier plan à l'intérieur ou à proximité immédiate d'une usine de production d'un constructeur. L'essence des PIF est de rapprocher en un même lieu des acteurs indépendants, impliqués dans une même filière de production.

2.1. La convergence des proximités

La motivation principale prévalant à la création de PIF repose sur l'optimisation du triangle d'or qualité-coût-délai⁹. Cependant, au-delà de ces motivations initiales, étroitement liées à la proximité géographique, émergent progressivement d'autres formes de proximité, assimilables à la proximité organisée identifiée dans la première partie de l'article.

2.1.1. La proximité géographique : pivot des PIF

La création de PIF a pour objectif de réduire les coûts logistiques de transport, de gagner en réactivité, d'améliorer la qualité ou d'optimiser la « montabilité » d'un sous-ensemble, voire de jouer sur la somme de ces variables. En externalisant la fabrication de

sous-ensembles, les constructeurs transmettent des maillons de leur chaîne de valeur ; ils exigent de leurs fournisseurs un même service avec un coût moindre et une meilleure qualité⁹.

Ces modules sont volumineux et fragiles, ils doivent arriver en flux synchrones sur les chaînes de montage du constructeur, ceci dans des délais de réquisition extrêmement courts (entre une demi-heure et deux heures trente).

Le mode d'approvisionnement en flux synchrone permet de proposer au client final de très nombreuses options.

En termes de logistique, la création de PIF permet ainsi de créer le volume et la diversité au plus tard et de diminuer sensiblement le stockage. Le mode d'approvisionnement en flux synchrone permet de proposer au client final de très nombreuses options. L'existence de PIF trouve sa justification dans le nombre élevé de références produites par les fournisseurs. L'ancrage des équipementiers sur le site de production des constructeurs automobiles leur permet de réaliser au plus tard les étapes de personnalisation du produit livré – *la différenciation retardée*. En outre, le stockage génère de fortes contraintes financières, désormais supportées par les fournisseurs.

La qualité est ainsi optimisée, grâce aux moindres manipulations de pièces fragiles et à l'absence d'intermédiaires. Le constructeur voit ainsi dans l'implantation d'un PIF « *au plus près des chaînes de montage* » une sécurisation de ses approvisionnements, une réactivité accrue, un contrôle de la qualité immédiat et une possibilité de dialogue permanent avec les fournisseurs.

2.1.2. Quand proximité géographique se conjugue avec proximité organisée

La multiplication des interactions entre les membres d'un PIF conduit progressivement à l'homogénéisation des représentations et à l'élaboration de langages et d'approches communes. Dans le contexte des PIF, la proximité physique des établissements semble donc faciliter la diffusion de conventions communes. Les conventions spécifient les comportements acceptables et ceux qui doivent être réprimés. Elles facilitent la prise de décision en sélectionnant les attitudes convenables et établissent une hiérarchie implicite de ce qui est valorisé ou de ce qui est condamné. S'il apparaît primordial que les fournisseurs de proximité gardent leur propre identité culturelle, leur installation sur le site des constructeurs nécessite l'adoption des conventions du constructeur. Dans le cas présent, la proximité spatiale semble faciliter l'émergence d'une culture commune entre les acteurs du réseau productif. Le concept d'acculturation¹⁰ permet alors de caractériser l'ensemble des changements culturels résultant des contacts continus et directs entre les fournisseurs et leur donneur d'ordres. Une forme d'intégration culturelle est pratiquée dans les PIF ; en effet, la proximité géographique entre les acteurs est à l'origine de forts liens sociaux. La démarche de création de PIF s'inscrit dans une politique partenariale impliquant des relations de confiance sur le long terme.

Les acteurs au sein des PIF sont interdépendants puisqu'ils participent à un projet productif commun. Le concept de proximité est pertinent dans l'analyse des PIF. Ainsi, la proximité organisée entre les différentes unités qui composent le réseau productif semble s'accroître grâce aux nombreuses interactions entre acteurs, favorisées par la proximité géographique. Dans le cadre des PIF, ces proximités sont

interdépendantes dans la construction de la performance.

2.2. VICES ET VERTUS DE LA PROXIMITÉ

Au-delà de ces avantages initialement recherchés, d'autres effets, moins prévisibles, peuvent être associés à la co-localisation des acteurs.

La création de PIF relève d'une décision stratégique, tant de la part des constructeurs que des équipementiers. Les différents acteurs en attendent des bénéfices tangibles, en termes d'amélioration de la qualité et de réduction des délais de livraison et par voie de conséquence de fabrication. Pourtant, au-delà de ces avantages initialement recherchés, d'autres effets, moins prévisibles, peuvent être associés à la co-localisation des acteurs. Ces résultats inattendus liés à la proximité peuvent être source d'avantages, mais présentent parfois également des inconvénients non négligeables.

3. Au-delà de l'optimisation du triangle d'or « qualité-coûts et délai »

Dans le contexte des PIF, l'un des effets immédiats de la proximité réside dans la création d'un espace de relations. À ce propos, nous constatons que l'ancrage territorial est facteur de coordination d'un groupe social. La bonne coordination du réseau productif repose sur un brassage constant d'informations, source d'innovation et d'avantage compétitif. Ainsi, une part importante du savoir et du savoir-faire s'acquiert plus efficacement dans le contexte réel du travail et de la production. Les communautés identifiées au cœur des PIF permettent une meilleure diffusion de l'information au sein du groupe, l'adaptation rapide au changement et une certaine forme d'innovation.

Comme nous l'avons signifié dans la première partie de cet article les relations de proximité rendent également possibles un apprentissage collectif et la circulation de connaissances non codifiables. Les relations de face-à-face semblent avoir un impact significatif sur la performance du système PIF. Les relations informelles entre les membres des PIF permettraient l'obtention d'informations stratégiques, l'établissement de relations de confiance et la mise en place d'échanges plus informels.

Par ailleurs, la proximité géographique permet l'émergence d'une plus forte confiance entre les acteurs. L'interaction entre le constructeur et ses équipementiers basés à proximité immédiate facilite non seulement la diffusion, l'acquisition et l'émergence de connaissances communes, mais également le traitement et la résolution de problèmes symptomatiques. Sur les PIF étudiés, nous avons pu relever que la proximité géographique se traduisait pour certains salariés fournisseurs, par des contacts quotidiens avec des salariés constructeurs, favorisant ainsi une proximité sociale. Cette proximité suscite le développement de procédures informelles qui permettent parfois aux acteurs d'éviter le cadre procédural en cas d'incidents qualité. En effet, le fait d'être sur place facilite l'adoption par les fournisseurs de stratégies amont de traitement des problèmes. Ils peuvent notamment récupérer les pièces mises au rebut avant qu'elles ne soient enregistrées comme défaillances fournisseuses.

L'interaction entre les firmes et les acteurs est donc facilitée par la contiguïté spatiale. Cette dernière semble alors être à l'origine du développement de ressources et compétences spécifiques.

Au-delà de ses effets positifs, la proximité peut également être à l'origine d'effets pervers... Les PIF témoignent du fait que la proximité peut être porteuse de relations

conflictuelles et contribuer à l'apparition de tensions.

En ce qui concerne l'ensemble des acteurs impliqués, nous avons constaté la menace sociale pesant sur les PIF. En effet, le rapprochement des fournisseurs s'accompagne de mouvements de personnel, depuis les constructeurs en cas d'externalisation ou entre fournisseurs eux-mêmes. La création d'unités de proximité suscite donc la vigilance des syndicats en matière d'emploi. Ces derniers portent leur attention sur l'externalisation des activités des constructeurs, mais également vis-à-vis de l'harmonisation des conditions de travail des différentes populations. De plus, la proximité entre les unités constitutives du réseau productif laisse augurer d'une possible propagation des mouvements sociaux et d'un risque de paralysie du réseau productif. Le défaut d'équité salariale est à l'origine d'un manque d'implication du personnel et donc d'une difficulté à le fidéliser.

Du point de vue des fournisseurs, nos recherches nous ont également permis de déceler quatre principales contraintes liées à la proximité :

- Nous pouvons tout d'abord souligner le **manque d'autonomie stratégique des fournisseurs** qui sont « pieds et poings liés » à leur donneur d'ordres. En effet, leur activité est dédiée à leur client de proximité. Le degré de liberté du fournisseur de proximité est amoindri du fait des contraintes inhérentes à l'activité du constructeur (emploi du temps, volume d'activité...) ainsi que des contraintes liées au mode de réquisition en flux synchrone. La forte interdépendance des acteurs dans le cadre de l'activité productive peut alors sous de nombreux aspects devenir source de blocage.

- L'une des raisons principales à la création d'unités de proximité est la réactivité. Nous avons, à ce propos, souligné la forte sollicitation des unités de proximité. La **tension des flux** requiert, en effet, des réactions immédiates au moindre incident à l'origine d'un **niveau de tension et de stress conséquent**.
- Nous avons pu constater que certains sites avancés **fournisseurs souffrent des relations instaurées avec leur maison mère**. Ces dernières n'accordent pas toujours le soutien escompté par les unités implantées au sein de PIF, en proie à un stress conséquent. En effet, les constructeurs désirent un unique interlocuteur, le site avancé fournisseur ; or ce dernier ne dispose pas toujours de moyens, notamment humains, ou d'une délégation de pouvoir suffisante pour répondre aux sollicitations de son client de proximité.
- Enfin, nous avons indiqué **les tentatives d'ingérence des constructeurs sur l'activité de leurs fournisseurs**. Ces derniers étant installés à proximité immédiate de leur donneur d'ordres, les tentations de visites inopinées sont sur certains sites fréquentes. Ces visites peuvent relever d'une volonté d'auditer l'activité des fournisseurs dans une perspective d'amélioration continue. Mais, ces démarches interviennent également parfois suite à un incident qualité survenu sur ligne. Il s'agit alors de contrôler de façon drastique le processus des fournisseurs. Les fournisseurs souffrent donc de l'immixtion de représentants du constructeur dans leur gestion quotidienne. La dilution des frontières de la firme laisse émerger l'une des modalités de la proximité subie : la promiscuité.

Dans certains sites étudiés, nos observations illustrent que les effets de la contiguïté – notamment via l'ingérence du constructeur dans les bâtiments occupés par les fournisseurs sont une source de tension. Ainsi, la proximité géographique dont on a le plus souvent une vision positive des propriétés peut jouer un rôle conflictuel certain. Si la proximité a des effets positifs manifestes dans les PIF en termes de qualité, coût et délai, d'apprentissage, elle est à certains égards subie par les acteurs. Nombreux sont par exemple les responsables de fournisseurs de proximité indiquant que dans le cadre d'une relation qualifiée de partenariale, ils n'avaient pas le choix de l'installation à proximité. La création de PIF est à l'initiative des constructeurs. Ils souhaitent que s'implantent à proximité les fournisseurs de pièces particulièrement encombrantes, fragiles ou diversifiées. L'obtention d'un marché implique pour de tels fournisseurs qu'ils acceptent de s'implanter pour la durée du programme au sein d'un PIF. Le constructeur est lui aussi enfermé dans la relation partenariale durant la durée contractuelle. Cet état de fait suggère une ambivalence entre la proximité géographique recherchée (répondant au besoin de proximité lié notamment à la tension des flux productifs) et la proximité géographique subie (qui impose des contraintes de proximité). Par ailleurs, les contraintes liées à la tension des flux suscitent une forte relation d'interdépendance entre les acteurs. L'enfermement du réseau productif sur lui-même (lock-in) est susceptible de limiter l'accès à de nouvelles opportunités.

Nous avons d'ailleurs constaté une distanciation s'opérant entre les unités de proximité des fournisseurs présents sur le PIF et leur maison mère. Ces dernières vont jusqu'à reprocher à leurs sites avancés d'adopter la culture du client, en l'occurrence celle du constructeur.

Si nous ne pouvons nier les vertus de la proximité, elle est comme nous l'avons relevé génératrice de conflits et de tensions. Pourtant, les conflits générés par la création de PIF sont également un mode de coordination permettant l'évolution des relations interindividuelles.

La proximité observée au sein des PIF relève du diptyque recherché et contraint. Cela implique la quête par les acteurs d'une prompte résolution des problèmes. A titre d'exemple, la résolution d'un conflit lié à la coexistence dans un même bâtiment d'un constructeur automobile et de l'un de ses fournisseurs s'est soldée par la création d'un bâtiment plus éloigné géographiquement (même si la distance physique reste minime – de l'ordre d'un kilomètre). Cela illustre le fait que les acteurs des réseaux productifs observés souhaitent bénéficier des avantages de la proximité sans en subir les inconvénients. La problématique du « proche, mais pas trop » a été à l'origine de vastes réflexions avant la création de certains parcs fournisseurs : on pouvait notamment se poser la question de la nécessité ou non d'un sas entre le site constructeur et le PIF, les questions de la cantine ou du stationnement commun entre salariés du constructeur et des fournisseurs étaient également soulevées... L'arbitrage entre une juste distance euclidienne et les conditions d'une proximité organisée est souvent à l'origine de débats à la création puis dans la gestion des PIF.

Plus globalement, dans la plupart des cas la proximité permet de dénouer les conflits qu'elle suscite ! Les acteurs ont ainsi la possibilité de faire évoluer positivement les tensions via des négociations en face à face ou de manière plus technique : en élaborant des protocoles de fonctionnement commun (instauration de règles, fondant une proximité institutionnelle) facilitant l'activité productive et des relations de voisinage plus sereines.

Les acteurs observés (constructeur et fournisseurs de proximité) ont sur certains points, en dépit de la quête d'une relation « gagnant-gagnant », des intérêts divergents. La seule proximité géographique des membres du réseau productif n'est alors pas l'unique source de conflit, la relation industrielle et conséquemment la proximité organisée font également débat.

Les nouvelles formes de coordination « interfirmeries » dans l'industrie automobile sont marquées par des choix stratégiques relatifs à l'espace. La notion de proximité est au centre de l'analyse des PIF. L'intégration des fournisseurs au cœur de PIF est le reflet de l'évolution des relations dans la filière automobile et de la transformation de la nature des productions confiées aux fournisseurs. La proximité géographique permet la réduction des flux et temps de circulation des produits.

Ainsi, le rapprochement physique immédiat des équipementiers sur le site de production des constructeurs automobiles trouve notamment sa justification dans la politique du juste à temps (JAT), et dans le passage à une production modulaire. Le nécessaire accroissement des flux de matières et d'informations entre les sites contribue donc à la volonté d'agglomération des partenaires. Les différentes proximités observées au cœur du réseau productif (proximité géographique, organisée, sociale, culturelle...) permettent de dégager des externalités positives en termes d'apprentissage, de confiance, de réactivité de l'organisation productive. Pourtant, si les bénéfices de la proximité restent conséquents, il nous importait ici d'en discuter également les limites. Ainsi, notre recherche nous a permis de mettre en évidence les conflits inhérents à la proximité géographique, dimension souvent sous-estimée. ■

Notes et références

- ¹ Sonia Adam-Ledunois et Sophie Renault sont respectivement maîtres de conférences en Sciences de gestion à l'université de Rouen et à l'université d'Orléans.
- ² Jérôme Guédon est professeur assistant à l'Ecole de Management de Normandie.
- ³ Nos différentes études de cas reposent sur des séries d'entretiens menés auprès de responsables ou opérationnels des constructeurs (en particulier chargés de la mise en place du PIF, responsables logistiques, responsables achats) ainsi que de responsables de sites fournisseurs présents à proximité physique immédiate des constructeurs. Notre analyse repose sur une cinquantaine d'entretiens semi-directifs réalisés au cours de nos différentes investigations sur nos terrains d'étude.
- ⁴ Rallet A. & Torre A. (2004), « Proximité et localisation », *Économie Rurale*, 280, pp. 25-41.
- ⁵ Boschma Ron A. (2005), « Proximity and innovation : a critical assessment », *Regional Studies*, 39, pp. 61-74.
- ⁶ Joffre P. & Koenig G. (1992), *Gestion de l'entreprise. L'entreprise, ses partenaires-adversaires, leur univers*, l'itec.
- ⁷ Torre A. (2000), « Économie de proximité et activités agricoles et agroalimentaires : éléments d'un programme de recherche », *RERU*, III, pp. 407-426.
- ⁸ Torre A. (2000), « Économie de proximité et activités agricoles et agroalimentaires : éléments d'un programme de recherche », *RERU*, III, pp. 407-426.
- ⁹ Adam-Ledunois S. & Renault S., (2001), « Les enjeux stratégiques de la création de parcs de fournisseurs dans l'industrie automobile », *Revue Française de Gestion Industrielle*, volume 20, 1/2001, pp. 5-15.
- ¹⁰ L'acculturation est l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des autres groupes (Herskovits & al., 1936).

PUB

Ministère des Affaires municipales et des Régions

L'ORGANISATION SPATIALE DES TERRITOIRES PÉRIPHÉRIQUES. UNE ANALYSE D'ÉCOLOGIE SOCIALE DANS LA RÉGION DU LAC-SAINT-JEAN

Emmanuelle Arth et Martin Simard¹,
Département des sciences humaines et CRDT
Université du Québec à Chicoutimi.

Les relations des sociétés à l'espace urbain sont explorées et modélisées depuis plus de trois quarts de siècle. En effet, les sociologues et autres chercheurs associés à l'école de Chicago ont largement expliqué les processus de compétition et de ségrégation reliés aux grands ensembles métropolitains et la forme urbaine qui en résulte. Cependant, ces phénomènes sont peu étudiés au sein des villes petites et moyennes et des espaces ruraux, en particulier en milieu périphérique. Les régions périphériques sont souvent perçues, à tort, comme des milieux caractérisés par les stéréotypes de la stabilité et de l'égalité, des milieux sans réelle diversité sociale². Or ce « paradigme de l'homogénéité » dans ses études sur le Québec rural a été remis en question dès le début des années 1970 et, plus tard, par les recherches sociodémographiques du Conseil des affaires sociales du Québec.

De nos jours, les territoires périphériques et les villes qu'on y retrouve constituent des milieux sociaux complexes en constante évolution. La présente recherche a donc pour objectif d'apporter de nouveaux éléments de compréhension de l'organisation sociale des villes petites et moyennes et des territoires périphériques en utilisant l'exemple de la région du Lac-Saint-Jean au Québec. En d'autres termes, nous tentons d'analyser et de modéliser le profil sociospatial de l'écoumène jeannois. Dans cette optique, trois sous

objectifs sont mis de l'avant : mettre en évidence l'existence de différenciations sociales à l'intérieur des villes et sur le territoire jeannois, étudier les patrons de cette différenciation spatiale de même qu'analyser les différences entre les villes petites et moyennes et les municipalités rurales. De manière générale, cette recherche vise aussi à mettre en dialogue les écrits sur l'analyse spatiale en études urbaines et rurales.

La méthodologie s'inscrit dans le courant de l'écologie sociale tout en utilisant les techniques de la géographie quantitative et de l'analyse spatiale. La démarche s'appuie sur les données du recensement de 2001 de Statistique Canada. À partir de cette base de données, huit variables ont été sélectionnées pour leur pertinence quant à la problématique de la recherche, soit l'âge (jeunes et personnes âgées), la taille des ménages, l'emploi, les revenus, les déménagements, le statut monoparental et le mode d'occupation du logement. Ces indicateurs ont été analysés grâce à trois traitements statistiques : analyse de coefficients de variation, élaboration de classifications ascendantes hiérarchiques et calcul de quotients de localisation. Pour ce faire, deux échelles géographiques ont été

**De nos jours, les territoires
périphériques et les villes qu'on y
retrouve constituent des milieux sociaux
complexes en constante évolution.**

considérées : l'échelle régionale et l'échelle intra-urbaine. Enfin, les données spatiales ont été gérées dans un système d'information géographique.

Le cheminement des idées s'assoit sur une problématique traitant des recherches sur les villes petites et moyennes et les territoires périphériques. Dans un deuxième temps, nous décrivons brièvement la région à l'étude et justifions le choix de celle-ci comme exemple d'une réalité plus vaste. En troisième lieu,

nous abordons les questions relatives à la méthodologie de recherche. Enfin, les résultats et les conclusions sont présentés. En termes de pertinence sociale, mentionnons que cette recherche pourra trouver des applications dans les domaines de l'aménagement et de l'urbanisme ou du développement social. En effet, la compréhension des relations entre les villes petites et moyennes et leur arrière-pays devrait nous amener à réfléchir et à intervenir en vue d'un développement territorial intégré.

1. Les villes petites et moyennes : un facteur de structuration de l'espace

À l'ère de la mondialisation et de la métropolisation, les villes petites et moyennes et les territoires périphériques subissent des transformations significatives. Malgré leur stagnation relative à l'intérieur des systèmes urbains, on y remarque la diversification des types de ménages, la précarisation du travail et l'augmentation de la mobilité qui façonnent de vastes bassins d'emplois, à l'image des régions métropolitaines³. Par ailleurs, une dynamique de polarisation sociale est aussi perceptible entre les milieux urbains et les zones rurales au Québec. Par exemple, les municipalités dévitalisées dans la région du Lac-Saint-Jean sont toutes situées en milieu rural, selon un classement effectué en 2001 par le ministère québécois des affaires municipales et des régions.

Les petites villes soulèvent la question du seuil minimal et de la nature du phénomène urbain. De manière très pragmatique, les organismes statistiques au Canada et aux États-Unis fixent respectivement les seuils de l'urbain à 1 000 et 2 500 habitants. En ce qui a trait aux villes moyennes, la limite inférieure oscille entre 20 000 et 50 000 habitants alors que le seuil supérieur est de 200 000 habitants, selon la perspective française⁴. Comme le souligne Bruneau⁵, la réalité est toute autre au Québec et au Canada.

En effet, la définition de la ville moyenne doit être adaptée en raison d'une situation sans équivalent en Europe, soit la présence d'un vaste territoire et d'une faible population. Le géographe caractérise la ville moyenne comme étant une agglomération de 20 000 à 70 000 habitants. Il identifie aussi des villes moyennes supérieures ayant entre 125 000 et 200 000 habitants. Selon ces auteurs, une ville moyenne serait donc une unité comprenant entre 20 000 et 200 000 habitants. Nous voyons donc les défis conceptuels reliés à l'étude d'objets de catégories si lâches.

Le Québec affiche un système urbain particulier où plus de 50 % de la population totale se concentre dans les deux pôles urbains importants, Montréal et Québec. Néanmoins, son système urbain ne se limite pas seulement à ces deux pôles. Toujours selon Bruneau, le réseau des villes québécoises est plus complexe, étant structuré autour de six niveaux hiérarchiques : métropole, grande ville, ville moyenne supérieure, ville moyenne, ville petite et ville très petite. Au sein de ce maillage, les villes petites et moyennes possèdent un rôle essentiel en termes de structuration de

Le Québec affiche un système urbain particulier où plus de 50 % de la population totale se concentre dans les deux pôles urbains importants.

l'espace rural avoisinant et de l'ensemble des territoires périphériques. En effet, la proximité d'une région métropolitaine de recensement (RMR) ou d'une agglomération

de recensement (AR) se présente comme l'un des principaux facteurs de différenciation des communautés locales en milieu non métropolitain au Canada⁶.

2. La région du Lac-Saint-Jean : un laboratoire pertinent

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est l'une des dix-sept régions administratives du Québec. Située à 200 kilomètres au nord-est de Québec, cette région administrative est la troisième plus vaste au Québec (104 008 km²). À noter que seulement 11 % de la superficie de la région administrative est municipalisée, 89 % du sol est constitué de « territoires non-organisés ». Aussi connu sous le nom de *Sagamie*, le Saguenay–Lac-Saint-Jean peut se diviser en deux sous-régions assez différentes l'une de l'autre. Le Saguenay, composé de la MRC du Fjord-du-Saguenay et de l'agglomération de Saguenay, à l'est, et le Lac-Saint-Jean, qui regroupe les MRC Maria-Chapdelaine, Lac-Saint-Jean-Est et Le-Domaine-du-Roy, à l'ouest. C'est cette deuxième zone qui est observée dans cette enquête. Les Jeannois représentent 40 % de la population de l'ensemble de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean en 2001, selon l'Institut de la statistique du Québec. Seulement 62 % de la population jeannoise se concentre dans les milieux urbains, comparativement à près de 79 % dans l'ensemble de la province.

Le peuplement de la sous-région du Lac-Saint-Jean a débuté tardivement, mais s'est réalisé rapidement, soit à partir de 1870⁷. Les nouveaux arrivants investirent d'abord la rive sud du lac Saint-Jean. Ce n'est qu'à la fin du 19^e siècle que la rive nord est mise en valeur. L'agriculture et la forêt ont joué un rôle prépondérant dans la colonisation de la région. Au début du 20^e siècle, l'occupation du territoire jeannois était caractérisée, d'une part, par un habitat dispersé et rural, d'autre part, par un habitat plus dense situé autour des petites industries et de l'église, et répondant

aux fonctions commerciales, industrielles et administratives. L'urbanisation de la région a débuté vers 1900, sous l'influence de la grande industrie. À titre d'exemples, plusieurs villes modèles ont été aménagées par des compagnies, notamment Val-Jalbert (1901 – devenue un site historique), Riverbend (1924 – aujourd'hui intégrée à Alma) et Dolbeau (1927 – maintenant regroupée à Mistassini).

Le Lac-Saint-Jean est une région assez unique au Québec qui constitue un laboratoire de recherche pertinent pour les études d'écologie sociale

Au milieu du 20^e siècle, quatre villes petites et moyennes confirment leur influence sur le développement de la région du Lac-Saint-Jean. On peut alors dire que la trame urbaine régionale est définitive, si ce n'est de l'émergence tardive de Saint-Félicien. Les villes continueront de croître, mais leur aire d'influence restera sensiblement la même. Ainsi, Alma (25 918 h. en 2001) se positionne en tant que leader régional, grâce notamment à son essor industriel. La même année, Roberval (10 906 hab. en 2001), Saint-Félicien (10 622 h.) et, de manière particulière, Dolbeau-Mistassini (14 879 h.) s'affichent en tant que chefs-lieux locaux à l'intérieur de leur MRC respective. Enfin, rappelons que les territoires municipaux ont évolué au fil du temps à la suite de divers regroupements municipaux. En somme, le Lac-Saint-Jean est une région assez unique au Québec qui constitue un laboratoire de recherche pertinent pour les études d'écologie sociale.

3. Méthodologie

Notre exploration scientifique se concrétise par le biais de données quantitatives issues du recensement de 2001 de Statistique Canada, d'une part, et à l'aide de plusieurs analyses spatiales intégrées à un système d'information géographique. D'autre part, cette démarche se veut exploratoire en ce sens que chaque analyse statistique amène à des résultats qui permettent de prolonger la recherche en utilisant un nouveau traitement statistique. Les subdivisions de recensement (SDR) sont utilisées pour étudier les phénomènes à l'échelle de la région du Lac-Saint-Jean, alors que les aires de diffusion (AD) le sont pour l'étude de l'organisation intra-urbaine des quatre villes petites et moyennes de cette région, soit Alma, Dolbeau-Mistassini, Roberval et Saint-Félicien.

Traditionnellement, les études sur la fragmentation urbaine tendent à considérer trois catégories de variables selon le modèle de Shevky et Bell⁸ : le statut économique, le statut familial et le statut ethnique. Cependant, les changements engendrés par la mondialisation nous obligent dorénavant à analyser les phénomènes sociaux à partir de thème précis. C'est pourquoi Murdie et Teixeira⁹ proposent une démarche systématique en considérant les thèmes suivants : le cycle de vie des ménages, la précarité et la situation des jeunes adultes. Notre méthode prend en considération les deux approches, tout en incluant des dimensions qui semblent pertinentes à l'analyse des disparités dans les zones rurales. Les dimensions abordées sont les suivantes : le statut économique, la structure des ménages, la structure démographique, les déménagements et le mode d'occupation du logement. À noter que le statut ethnique est

volontairement exclu de l'étude puisque jugé peu pertinent pour l'analyse des milieux périphériques du Québec. Le choix des variables correspond aux grands axes de structuration de l'espace social (voir la figure 1).

Dans un premier temps, nous allons vérifier s'il existe bien une différenciation entre les territoires à l'étude. Pour ce faire, nous procéderons par l'entremise des coefficients de variation. Le coefficient de variation (CV) permet de mesurer le taux de dispersion des valeurs d'une variable entre les sous-ensembles d'une entité géographique, alors que leurs échelles de mesure respectives ne sont pas comparables. Le coefficient de variation (CV) est un rapport, exprimé en pourcentage, entre l'écart-type (σ) et la moyenne arithmétique (μ) d'une distribution.

Dans un deuxième temps, la méthode de classification ascendante hiérarchique sera utilisée. Cette méthode de classification est d'ailleurs couramment utilisée en géographie. Cette deuxième étape de l'analyse consiste à vérifier si des municipalités contiguës partagent les mêmes caractéristiques sociales, s'il existe une influence des villes et si ces dernières partagent des similitudes en égard aux variables choisies. Pour ce faire, la technique de la classification ascendante hiérarchique est utilisée pour former des ensembles, en l'occurrence, des groupes de municipalités présentant des ressemblances sur le plan de leur degré de fragmentation urbaine, toutes variables confondues. D'après le mode opératoire de la classification, l'ordre des SDR dans la matrice de classification est important. Le classement des SDR s'est donc effectué selon le critère du plus proche voisin.

Figure 1 : Dimensions et variables à l'étude

Dimension	Variable	Définition
Structure démographique	Personnes de 65 ans et plus	Pourcentage de personnes ayant plus de 65 ans par rapport à la population totale
	Personnes de 15-34 ans	Pourcentage de personnes ayant entre 15 et 34 ans par rapport à la population totale
Structure familiale	Ménages de 3 personnes et plus	Pourcentage de ménages composés de plus de 3 personnes par rapport à l'ensemble des ménages
	Familles monoparentales	Pourcentage des familles monoparentales par rapport à l'ensemble des familles
Statut économique	Revenu relatif	Rapport entre le revenu moyen des ménages et le revenu moyen des ménages québécois (46 290 \$)
	Personnes en emploi	Pourcentage de personnes occupées par rapport aux personnes de plus de 15 ans
Mobilité et logement	Personnes ayant déménagé	Pourcentage de personnes ayant déménagé au cours des cinq dernières années
	Locataires	Pourcentage de locataires dans l'ensemble des ménages

4. Présentation des résultats

4.1 Les résultats à l'échelle régionale

L'analyse régionale tient compte de l'ensemble des 37 subdivisions de recensement (SDR) sur le territoire du Lac-Saint-Jean, réparties au sein de trois MRC : Le-Domaine-Du-Roy compte 10 SDR, Maria-Chapdelaine, 12 SDR et Lac-Saint-Jean-Est, 15 SDR. La figure 2 présente les résultats du calcul des coefficients de variation. À première vue, aucune MRC ne se distingue vraiment. Les moyennes par MRC des huit indicateurs étudiés sont sensiblement

L'analyse des coefficients de variation indique un certain niveau de différenciation spatiale dans l'espace jeannois dans sa globalité.

identiques. Cependant, entre les municipalités d'une même MRC, certains écarts sont significatifs, par exemple, dans la MRC

Maria-Chapdelaine. En bref, l'analyse des coefficients de variation indique un certain niveau de différenciation spatiale dans l'espace jeannois dans sa globalité et, plus particulièrement, dans le domaine des variables liées aux familles monoparentales et au mode d'occupation du logement.

Figure 2 : Coefficients de variation par MRC

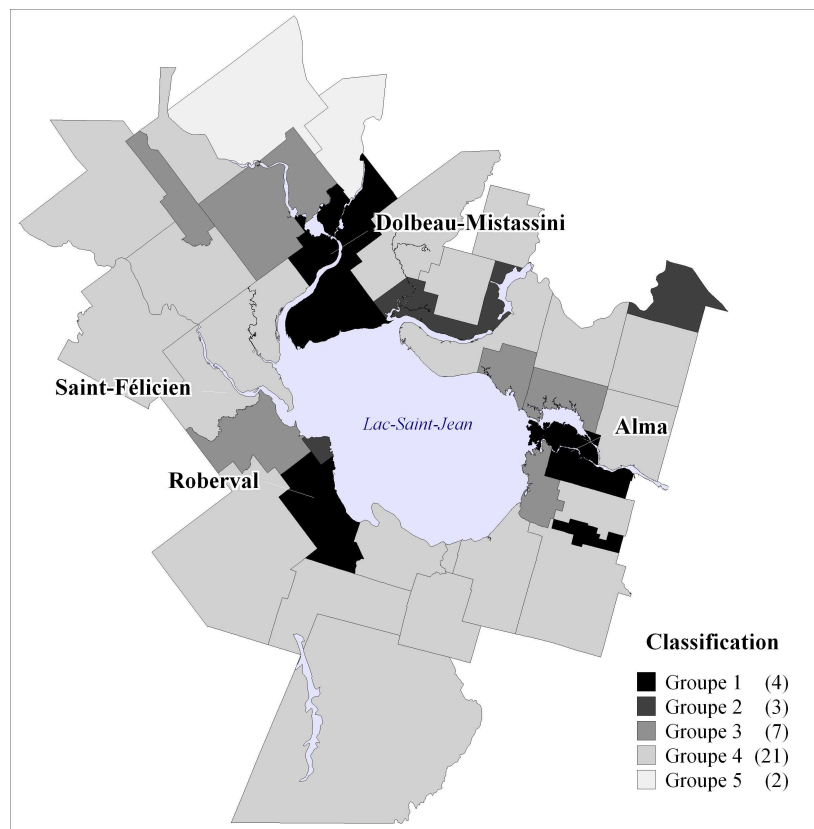
MRC	65 ans +	15-34 ans	F. Mono-parentales	Ménages de 3 +	Revenu	Emploi	Propriétaires	Déménagements
Domaine-du- Roy	0,12	0,26	0,14	0,44	0,98	0,40	0,40	0,30
Maria-Chapdelaine	0,13	0,26	0,13	0,44	0,96	0,37	0,40	0,30
Lac-Saint-Jean-Est	0,13	0,26	0,14	0,44	1,02	0,40	0,42	0,31
Total de la région	0,21	0,09	0,54	0,12	0,14	0,25	0,49	0,26

La deuxième étape de l'analyse, qui consiste à vérifier si des municipalités contiguës partagent les mêmes caractéristiques sociales par l'analyse du dendrogramme, révèle quatre classes de SDR partageant des similarités et une classe regroupant deux municipalités (Saint-Stanislas et Notre-Dame-de-Lorette) qui affichent peu de points communs entre elles ou avec les autres municipalités. Les cinq classes ainsi déterminées sont cartographiées afin de rendre compte de leur territorialité (voir la figure 3).

Au premier abord, les villes petites et moyennes (groupe 1 sur la figure 3) se ressemblent, exception faite de la municipalité de Saint-Félicien. Bien qu'Hébertville-Station ne soit pas une ville

selon notre définition, elle apparaît dans le même groupe que ces dernières. Le groupe 3 est formé de sept SDR : Albanel, Saint-Edmond, Saint-Prime, Saint-Henri-de-Taillon, Delisle, Saint-Gédéon, et Saint-Eugène-d'Argentenay. Ces collectivités sont toutes situées à proximité des villes. Cinq municipalités se démarquent particulièrement : d'une part, Péribonka, Mashteuiatsh et Lamarche partagent des points communs en matière de ségrégation spatiale. Par contre, leur répartition ne suit aucune logique spatiale. D'autre part, Notre-Dame-de-Lorette et de Saint-Stanislas, à l'extrême nord de la région, se distinguent puisque l'arbre de classification montre que ces collectivités n'ont que très peu de liens entre elles et avec leur environnement.

Figure 3 : Représentation cartographique du dendrogramme pour les SDR



4.2 Les résultats à l'échelle intra-urbaine

L'analyse «intra-urbaine» concerne uniquement le territoire des quatre villes de la région étudiée, c'est-à-dire Alma (26 AD), Dolbeau-Mistassini (16 AD), Roberval (12 AD) et Saint-Félicien (11 AD). Nous débutons les traitements des données intra-urbaines par les coefficients de variation. Dès le départ, les villes jeannoises démontrent une fragmentation de l'espace assez importante pour la quasi-totalité des variables, sauf dans les cas de l'emploi et de la présence de jeunes, pour lesquels il semble y avoir une certaine uniformité au sein des territoires, d'une AD à l'autre (voir la figure 4). À l'inverse, les variables concernant le logement

et les personnes de 65 ans et plus prennent des valeurs très variées. Afin de mieux comprendre la dynamique urbaine, nous avons choisi d'étudier les coefficients de variation selon deux angles : une analyse des secteurs périurbains versus l'étude des périmètres urbains, soit les centres-villes et les espaces suburbains regroupés. Nous nous sommes basés sur les trois critères suivants pour répartir les AD à l'intérieur de ces deux catégories géographiques : la proportion de locataires, la contiguïté spatiale et la proportion de la population des ensembles formés.

Figure 4 : Synthèse des coefficients de variation à l'échelle des AD et des SDR

	65 ans et +	15 à 34 ans	F. Mono- parentales	Ménages de 3 et +	Revenu	Emploi	Proprié- taires	Déména- gements
SDR 2001								
Toutes les municipalités	0,21	0,09	0,54	0,12	0,14	0,25	0,49	0,26
AD 2001								
4 villes	0,69	0,15	0,44	0,29	0,27	0,16	1,23	0,28
Périurbain	0,83	0,17	0,40	0,22	0,25	0,13	(*)	0,25
Centre-ville	0,24	0,10	0,32	0,22	0,18	0,15		0,16

En isolant le périurbain et les périmètres urbains, les coefficients de variation prennent une nouvelle dimension. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait penser, les secteurs périurbains sont légèrement plus différenciés socialement que les aires situées au cœur des petites agglomérations. C'est-à-dire que les valeurs prises par les variables dans les AD situées dans les secteurs périurbains se différencient plus d'une AD à l'autre que dans les périmètres urbains. À cet égard, les pourcentages de personnes de 65 ans et plus de même que les familles monoparentales sont les variables les plus significatives. Sur ce plan, les AD périurbaines sont donc moins homogènes que celles des secteurs centraux des villes petites et moyennes. D'ailleurs, seules les familles

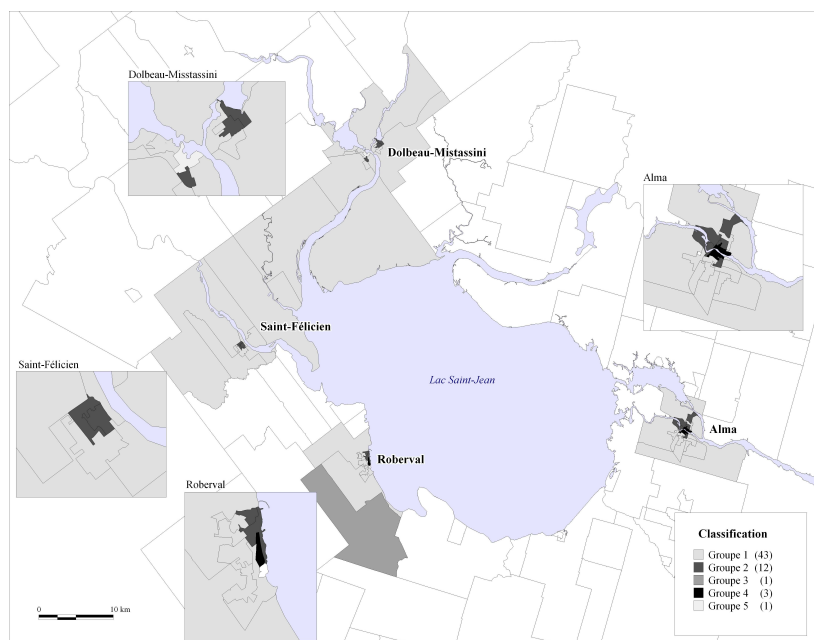
monoparentales semblent subir une fragmentation au sein de l'espace urbain à l'intérieur du périmètre urbain, c'est-à-dire que la proportion de ces familles n'est pas la même d'une AD à l'autre, contrairement aux autres variables.

Comme pour l'analyse régionale, la méthode de classification ascendante hiérarchique a été employée. Dans l'ensemble des villes considérées, on note une aggrégation spatiale relativement forte, c'est-à-dire que les AD présentant les mêmes caractéristiques sont contiguës et forment des enclaves au sein des villes jeannoises (voir la figure 5). Dans le détail, on remarque que certaines villes sont plus ségréguées que d'autres, notamment Roberval et Alma. Par ailleurs, on peut

distinguer deux types d'organisations sociospatiales : celle de Saint-Félicien / Dolbeau-Mistassini et celle d'Alma / Roberval. Saint-Félicien et Dolbeau-Mistassini se structurent du centre-ville vers la périphérie. On y distingue donc deux classes : les AD correspondant aux centres-villes des deux municipalités et la périphérie ayant une densité d'habitation plus faible. On note une petite particularité à Dolbeau-Mistassini avec une aire qui se démarque du reste des AD de l'ensemble des villes. Alma et Roberval s'agencent autour de trois classes

en suivant la même logique centre-périphérie. En foncé, se distinguent les aires situées au centre des deux villes. Ce centre est encadré par une frange périphérique (groupe 2 sur la figure 5). Alors que ces secteurs représentent les centres de Saint-Félicien et Dolbeau-Mistassini, à Alma et Roberval, ces aires sont périphériques au centre-ville. Néanmoins, les deux types de centres-villes identifiés ont le même profil en ce qui concerne la structure démographique, la composition des ménages et l'emploi.

Figure 3 : Représentation cartographique du dendrogramme pour les SDR



En résumé, l'organisation sociale au sein des villes petites et moyennes de la région du Lac-Saint-Jean apparaît de plus en plus évidente. Elle s'agence autour des centres urbains vers le périurbain, c'est-à-dire que les centres-villes se démarquent par leur composition sociale par rapport à la périphérie. Les individus vivant dans l'un ou l'autre de ces espaces n'afficheraient pas les mêmes caractéristiques. Ainsi, les variables sociales pouvant être considérées comme associées à la précarité se retrouvent au

centre-ville. En effet, c'est au centre-ville que dominent les aînés, les ménages composés d'une ou deux personnes, les personnes ne disposant pas d'emploi, les familles monoparentales, de même que des proportions plus importantes de locataires et des personnes ayant déménagé entre 1996 et 2001. De leur côté, le suburbain et le périurbain se caractérisent par la présence de jeunes enfants, et donc de jeunes familles, et par une proportion plus importante de ménages composés de 3 à 5 personnes.

Conclusion

La structure «centre-périphérie» a été mise en évidence tout au long de l'analyse. La situation socioéconomique des ménages varie des centres urbains vers les périphéries rurales. Les villes petites et moyennes regroupent à la fois des situations sociales satisfaisantes et des profils territoriaux de milieux en difficulté. Cette dichotomie sociospatiale qui correspond aux représentations de la majorité de la population met en scène un centre-ville au sein duquel se concentrent des situations de précarité et une couronne suburbaine à statuts économiques moyen et élevé. Dans le prolongement de la couronne suburbaine, les collectivités de la frange périurbaine sont généralement favorisées. De plus, les indicateurs socioéconomiques et résidentiels y semblent davantage propices à la stabilité des ménages.

Le rural et l'urbain semblent former un continuum à l'échelle régionale.

Finalement, les municipalités rurales périphériques apparaissent être en difficulté en fonction des indicateurs sélectionnés.

Notre recherche pose la question de la relation entre l'urbain et le rural, puisque le rural et l'urbain semblent former un continuum à l'échelle régionale. À cet égard, les oppositions paraissent surtout s'exercer à l'intérieur de ces deux types de milieu plutôt qu'entre ceux-ci. D'ailleurs, Binet et Breton¹⁰ soulignent que les disparités sont souvent bien plus importantes en milieu rural qu'en milieu urbain. D'autre part, les patrons territoriaux remarqués dans la région du Lac-Saint-Jean rejoignent les résultats des recherches de Bruneau, tant au palier régional qu'intra-urbain. Ce géographe a proposé un schéma

des relations ville-campagne se structurant en quatre zones : la ville centre (centre-ville et quartiers urbains), la zone périurbaine, la frange urbaine et le rural profond.

Ces résultats présentent toutefois certaines limites comme toute démarche de recherche. En effet, il aurait été intéressant de comparer l'évolution temporelle des patrons spatiaux des villes petites et moyennes aux deux échelles géographiques utilisées. Toutefois, cela s'est avéré difficile compte tenu des modifications constantes du nombre et des frontières des unités spatiales de Statistique Canada, en particulier lors du passage des secteurs de dénombrement (SD) aux aires de diffusion (AD) en 2001. Par ailleurs, nous aurions pu introduire d'autres traitements statistiques, notamment une analyse de variance, ou d'autres variables socioéconomiques. Cependant, le temps et diverses considérations pratiques nous ont obligés à réduire la portée de la recherche.

Les clivages territoriaux mis en relief dans la région du Lac-Saint-Jean doivent être pris en compte pour appréhender la dynamique sociale des villes petites et moyennes et des régions périphériques québécoises et canadiennes. Ce phénomène doit aussi être considéré dans la gestion de l'aménagement et du développement de tous types de collectivités. Les régions périphériques sont menacées à plusieurs égards, tant sur le plan démographique que social ou économique. Saisir les multiples réalités sociales au sein d'un espace régional ou d'une communauté locale constitue un premier pas en vue de prévenir et de combattre les inégalités sociales et les déséquilibres territoriaux. ■

Notes et références

- ¹ Emmanuelle Arth est professionnelle au CRDT (centre de recherche sur le développement territorial) alors que Martin Simard est professeur de géographie et d'aménagement au Département des sciences humaines de l'UQAC.
- ² BOUCHARD, G. (1996) *Quelques arpents d'Amérique*, Montréal, Boréal, 635 p.
- ³ SAINT-JULIEN, T. (2003) «Les villes moyennes en Europe, contextes et défis», dans Charbonneau, F., Lewis, P. et Manzagol, C. (dir.) *Villes moyennes et mondialisation : renouvellement de l'analyse et des stratégies*, Montréal, Trames, p. 20-28.
- ⁴ SANTAMARIA, F. (2000) «La notion de ville moyenne en France, en Espagne et au Royaume-Uni», *Annales de géographie*, vol.109, n°613, p.227-239.
- ⁵ BRUNEAU, P. (2000) « L'archipel urbain québécois, un nouveau rapport société-espace », in Bruneau, P. *Le Québec en changement : entre l'exclusion et l'espérance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 225 p.
- ⁶ ALASIA, A. (2004) «Cartographie de la diversité socio-économique du Canada rural : une analyse multidimensionnelle », Statistique Canada, Division de l'agriculture, Document de travail no.67, Ottawa, 67 pages.
- ⁷ GIRARD, C. et PERRON, N. (1995) *Histoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 665 p.
- ⁸ SHEVKY, E. et BELL, W. (1955) *Social Area Analysis*, Greenwood Press, Connecticut.
- ⁹ MURDIE, R.A. et TEIXEIRA, C. (2006). «The City as Social Space», dans Bunting, T. et Filion, P. (dir.) *Canadian Cities in Transition. Local Through Global Perspectives (3e éd.)* Toronto, Oxford University Press, p.198-223.
- ¹⁰ BINET, C. et BRETON, P.É. (2006) «Une lecture plurielle de la ruralité : vers une caractérisation différenciée des populations rurales du Québec », in Simard, M., Lafontaine, D. Savard, S., Tremblay, M. et Tremblay, P.-A. (dir.) *Inégalités, démocratie et développement. Des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux*, Rimouski, ARUC-ÉS, CRDT, GRIDEQ et GRIR, p.11-27.

La participation du public dans les consultations sur les projets environnementaux à grande échelle : piège ou levier de développement

Lucie Fréchette et Solange Van Kemenade
avec la collaboration de Nathalie Legrand¹

Dans le contexte des débats actuels sur les enjeux environnementaux, les changements climatiques, le développement durable et la gouvernance, la société civile prend une place de plus en plus importante. Elle est invitée à participer à des processus de consultation des instances gouvernementales tout particulièrement dans les projets à grande échelle où l'aménagement territorial affecte les populations. Ainsi, dans le secteur de l'environnement, les impacts sociaux, économiques et culturels des projets sur les communautés ont remis à l'ordre du jour des questions relatives à la participation du public, la mobilisation collective et la consultation publique au processus démocratique sous-jacent à la prise de décision.

Par ailleurs, depuis une trentaine d'années, on assiste à une prise de conscience sur la nécessité d'inclure la dimension sociale dans les évaluations environnementales. La place de la société civile dans le processus d'évaluation environnementale et la prise en compte des effets socio-économiques et culturels que les projets pourraient entraîner pour les populations locales ont été des questions d'actualité au Québec entre autres

autour des projets des ports méthaniers de Cacouna et Rabaska et dans le débat sur la privatisation d'une partie du Parc du Mont-Orford. On constate dans ces cas, que le débat autour d'un projet peut mener à des mobilisations populaires élargies qui visent à influencer les processus décisionnels.

Même si le discours sociopolitique courant considère la communauté, au sens des collectivités locales ou régionales et au sens des groupes d'intérêt, comme un public à privilégier, voire un partenaire, on constate que la définition de la participation significative du public n'est pas la même pour tous les acteurs². Il s'agit là du point de départ de cet article issu d'une recherche menée dans le cadre de l'Alliance de recherche université-communauté en innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC)³. Il veut clarifier ce qu'on entend par participation significative du public et analyser dans quelles conditions cette participation devient significative. Finalement, nous terminerons en examinant comment la participation se transforme en piège neutralisant la mobilisation des communautés ou en levier de leur développement.

1. Qu'entend-on par participation significative ?

Le concept de « participation significative » ainsi que des concepts associés tels que « large soutien communautaire » (*Broad community support*) et « acceptabilité

sociale » (*Social acceptability*) ou encore le concept de *Social licence* plus employé dans le secteur minier canadien sont apparus récemment en guise de reconnaissance du

droit qu'ont les populations de se prononcer sur les aménagements territoriaux ou sur les projets à grande échelle pouvant les affecter. La *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* fournit un cadre législatif pour la tenue des évaluations environnementales des projets entraînant une décision réglementaire du gouvernement. L'intensité de l'implication du public peut varier selon le type d'évaluation environnementale requise, soit un examen préalable, une étude approfondie, ou une commission d'examen. Toutefois, bien que la loi soit précise quant à la définition du public, elle l'est beaucoup moins en ce qui a trait à une définition claire et complète du concept de participation significative en tant que telle. Elle est tout aussi floue en ce qui a trait à des exigences susceptibles d'estimer, de façon adéquate, qu'une participation significative soit bien atteinte. Divers documents tirés de la littérature gouvernementale canadienne distinguent des niveaux de sollicitation du public. Il en émerge trois: 1- **l'information** qui constitue une communication à sens unique, 2- **la consultation** qui constitue une communication à double sens avec échanges d'informations, 3- la **participation significative** qui constitue une communication à sens multiple où les diverses parties collaborent à la conception d'un processus et apprennent des autres. En fait, il ne suffit pas d'entendre les avis et d'écouter les populations, il apparaît nécessaire d'aller plus loin en donnant la possibilité au public d'avoir une influence sur les décisions le concernant⁴, d'où l'apparition du concept de « participation significative du public ».

Une large recension sur le sens de la participation dans des écrits gouvernementaux, ceux d'ONG et dans la littérature scientifique et la consultation de plusieurs sites internet ont permis d'identifier dans les

L'intensité de l'implication du public peut varier selon le type d'évaluation environnementale requise

définitions retenues un tronc commun où participation et consultation sont souvent interchangeables et en-

visagées comme des concepts dynamiques ou des processus comme on le voit dans les exemples qui suivent. Les définitions et surtout les textes les détaillant bifurquent ensuite en fonction des champs d'intérêt des organisations.

- « *Processus interactif et itératif ayant pour but d'obtenir les points de vue des gens, de les prendre en considération et de fournir à ces derniers l'occasion d'influer sur les décisions.* » Environnement Canada.
- « *Relation basée sur un partenariat avec les administrations, dans lesquelles les citoyens sont activement engagés dans les processus décisionnels et d'élaboration des politiques. Cette relation reconnaît aux citoyens la possibilité de proposer des options et d'orienter le dialogue sur les politiques – même si la responsabilité de la décision finale ou de la formulation des politiques continue d'incomber au gouvernement.* » Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).
- « *Signifie que les citoyens ont la possibilité de partager la prise de décision en exprimant leurs points de vue et leurs préférences quant aux politiques de santé et en faisant des choix individuels et collectifs, de ce fait en étant un partenaire actif du processus de décision.* » Organisation mondiale de la santé (OMS).
- « *Processus par lequel les parties prenantes influencent les initiatives de développement, les décisions et les ressources qui les concernent, sur lesquelles elles ont un droit de regard.* » Groupe d'étude sur le développement participatif de la Banque mondiale.

En combinant les éléments composant une quinzaine de définitions, nous dégageons notre définition du processus de participation significative. Cette formulation large en trois volets précise la nature du public impliqué, le caractère récurrent de la participation, le pouvoir d'influence du public et la rétroaction attendue de la part des décideurs.

Processus interactif parfois récurrent impliquant des individus ou des groupes qui sont affectés ou intéressés par un projet et qui font valoir leurs avis, proposent des options ou orientent les débats. Processus qui offre l'occasion d'exercer une influence sur le contenu d'un projet avant la prise de décision finale par ses promoteurs ou par les autorités qui en sont responsables. Processus invitant les promoteurs ou responsables de projets à rendre compte de l'influence de la participation du public sur leurs choix ou décisions.

La littérature consultée permet aussi de dégager des exigences qualifiant le processus de consultation pour que l'on puisse en arriver à une participation significative du

public. Nous les résumons au tableau 1 en indiquant les noms des organisations et ministères y référant.

Tableau 1 : Facteurs favorisant les processus consultatifs avec participation significative du public

<i>Exigences</i>	<i>Signification</i>	<i>Instances y référant entre 1996 et 2006</i>
Participation précoce	Le public doit être impliqué suffisamment tôt pour que ses recommandations ou avis soient pris en compte avant que les choix décisifs ne soient déjà faits et pendant que les options sont encore débattues; Le public doit être impliqué dès les premières étapes (dès la conception) de du projet.	Environnement Canada ; Santé Canada Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACÉE) ; Banque mondiale; Organisation mondiale de la santé (OMS) ; Organisation de coopération et de développement économique (OCDE); Commission mixte internationale.
Transparence	Les objectifs visés par la participation doivent être définis et clairement présentés au public; Les étapes du processus doivent être clairement expliquées; Aucune information ne doit être cachée volontairement au public; Le public doit être averti d'emblée des limites associées à sa participation; Le calendrier des décisions doit être annoncé au début puis respecté.	Banque mondiale; Association internationale pour l'évaluation d'impacts (IAIA); OMS ; Environnement Canada; Canadian School of Public Service; Diversification de l'Économie de l'Ouest Canada (DEO) ; OCDE Santé Canada ; Banque Interaméricaine de Développement (BID); Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCÉE).
Partage d'information	Les promoteurs des projets doivent fournir de l'information fiable, pertinente, objective et compréhensible pour les diverses parties; L'information doit être transmise via des moyens technologiques adaptés aux contextes; Doit être transmise en temps opportun de façon à ce que le public puisse l'utiliser dans sa réflexion et sa préparation; Doit être transmise dans un langage compréhensible par tous; Doit être accessible et gratuite pour tous.	Banque mondiale; Association canadienne des normes (ACNOR); Commission économique Nations Unies pour l'Europe (CÉE); Association internationale pour la participation du public (AIPP); IAIA ; OMS; Environnement Canada ; DEO ; OCDE; Santé Canada; Directive – LCÉE ; ACÉE; Fédération française des associations de protection de la nature et l'environnement.

Équité	Le processus de consultation doit être accessible à tous les acteurs préalablement désignés; Accès équitable à une aide financière; Le modérateur ne doit avoir aucun parti pris quant au déroulement et aux résultats attendus de la consultation; Les consultations doivent avoir lieu dans des endroits qui ne favorisent aucune des parties impliquées.	CÉE; Banque mondiale ; AIPP; IAIA; OMS; OCDE; Santé Canada; ACÉE BID; Directive ministérielle – LCÉE .
Obligation de rendre compte de l'influence des avis du public sur la décision	Des mécanismes doivent être mis sur pied afin de garantir au public que ses avis ont été pris en compte dans la décision; Des rétroactions doivent être effectuées régulièrement au public sur l'influence qu'il a sur les diverses décisions.	CÉE; AIPP; OMS; OCDE; Environnement Canada ; IAIA;DEO;BID; Canadian School of Public Service; Directive ministérielle-LCÉE.
Respect	Les avis ainsi que les individus ou organisations les présentant doivent être accueillis avec respect et ouverture; Doit tenir compte des préoccupations du public; Respect des valeurs et des besoins du public; Un code de bonne conduite peut être instauré Les volets social, environnemental et économique doivent être considérés	IAIA ; Centre de recherche en développement international (CRDI); Canadian School of Public Service; DEO; Santé Canada; Directive ministérielle – LCÉE ; OCDE; ACÉE
Flexibilité/Souplesse	La participation du public doit être adaptée aux contextes culturel, social, politique particuliers dans lesquels elle s'inscrit et adaptée aux objectifs poursuivis; Les méthodes de participation, les processus, l'information, etc. doivent être adaptés selon les contextes; Il n'y a pas de recette magique ou universelle qui puisse être appliquée à l'ensemble des consultations.	IAIA ; OMS ; Environnement Canada ; OCDE; Santé Canada ; BID; Directive ministérielle –LCÉE; ACÉE .

2. Qu'attend-on de la participation significative du public?

Il appert que le processus de participation du public constitue non pas un but en soi mais bien un moyen, un outil pour atteindre des objectifs préalablement définis⁵. Il est donc important d'identifier les raisons pour lesquelles les initiateurs des consultations souhaitent faire

Il appert que le processus de participation du public constitue non pas un but en soi mais bien un moyen, un outil pour atteindre des objectifs préalablement définis.

participer de façon significative le public. Les rapports et directives des organisations gouvernementales canadiennes ainsi que ceux des organisations internationales révèlent que l'on s'attend à ce que la consultation du public permette de répondre aux besoins et aux intérêts locaux,

conduise à la réalisation d'un développement et de solutions durables, conduise à une réception des décisions plus favorable par le public, augmente la crédibilité du processus, augmente la légitimité des décisions, réduise les conflits et conduise à une bonne gouvernance.

Des attentes comme celles-là exigent l'octroi de ressources humaines et financières aux opérations de consultation et en soutien à la participation. Elles exigent aussi qu'on accorde du temps aux processus consultatifs. Finalement, les responsables des processus de consultation ne peuvent escompter de tels résultats sans prendre en compte la rétroaction de la population. Une analyse de quatre projets de développement de ressources naturelles au Canada, dont un est encore soumis au processus d'évaluation environnementale, indique que passer de la bonne intention à la réalisation optimale n'est pas un défi anodin.

Les quatre projets sont : Énergie Cacouna et Rabaska, deux ports avec des terminaux méthaniers au Québec, le projet d'hydro-énergie Eastmain 1-A également au Québec, et gazoduc Mackenzie. Ce dernier localisé dans les territoires du Nord-Ouest traversera plusieurs provinces canadiennes. Nous avons examiné avec un intérêt particulier comment les instances de consultation s'étaient déroulées dans chacun de cas. Nous avons comparé avec des projets similaires et cela même au niveau international, dans des pays où ce type des projets avait gagné une certaine acceptabilité sociale.

Dans les cas de Cacouna et de Rabaska, les projets ont suscité des vives réactions à cause de l'emplacement qui était considéré peu sécuritaire. La population a estimé également que des valeurs telles que la qualité de vie, les aspects visuels, le patrimoine historique de la communauté et leur sécurité seraient compromises par le développement de tels

projets. Bien que les promoteurs aient mené des processus comprenant la diffusion des informations relatives aux projets incluant un sondage d'opinion publique dans le cas de Rabaska, ces processus n'ont pas été considérés satisfaisants par les communautés fort partagées quant à la question et le projet, malgré l'approbation gouvernementale accordée continue à être l'objet d'un grand débat public. Dans le cas de Cacouna, un referendum populaire a été organisé par la communauté dont les avis étaient aussi divisés sur la question. Quant au gazoduc Mackenzie, le processus d'évaluation environnementale a été suspendu en novembre 2006, par une décision de la Cour fédérale en faveur de l'une des Premières Nations impliquées dans le processus. Cette population estimait ne pas avoir été consultée de manière appropriée. Finalement, les communautés crie impliquées dans le processus d'évaluation environnementale d'Eastmain-1-A, récemment approuvé par les instances gouvernementales, ont manifesté leur opposition au projet en raison de ces impacts potentiels et pour ne pas avoir été suffisamment consultées. Elles ont manifesté également manquer d'information sur le projet. D'autres témoignages faisaient ressortir l'importance d'avoir de l'information dans la langue autochtone.

En somme, ces projets partagent les caractéristiques suivantes :

- Il s'agit dans tous les cas des projets controversés;
- Les projets ne jouissent pas « d'acceptabilité sociale »;
- Dans tous les cas, des processus de consultation de la population ont été conduits en forme parallèle ou à posteriori de ceux organisés par les promoteurs;
- Ces processus ont été initiés parce que les mécanismes de consultation « officiels » ont été jugés inappropriés ou insatisfaisants par la population;

- Ces consultations ont eu comme effet de diviser la population locale affectant la cohésion sociale de la communauté. .
- La voix des peuples autochtones n'a pas été suffisamment entendue lors des consultations.

3. La participation : un concept teinté de rapports de pouvoir

Les définitions et composantes précédentes de la participation dans les processus de consultation ne peuvent être interprétées qu'à la lumière des contextes sociaux, culturels et politiques associés à leur déploiement. Le réflexe de consultation et plus encore l'ouverture à la participation de la population dans l'évaluation prospective des grands projets de société, projets environnementaux ou autres, n'est pas un automatisme chez les pouvoirs publics. L'histoire des mouvements sociaux en fait foi. La participation des populations a été durement gagnée au cours des siècles.

Même si dans une société démocratique la participation ou encore la citoyenneté sont partie prenante du discours et des mœurs, les mouvements sociaux et l'organisation communautaire demeurent vigilants pour activer la voix et le pouvoir d'agir des citoyens. Les enjeux environnementaux liés aux grands projets de développement n'échappent pas à cette vigilance. En effet, les dernières décennies ont vu émerger un fort mouvement qualifié d'écologique ou d'environnemental. Les jeunes générations y adhèrent avec beaucoup de conviction tout comme les militants engagés dans la lutte contre les iniquités sociales dans l'aménagement des territoires. La citoyenneté y trouve un terrain d'application non négligeable dont certains parlent en termes d'écocitoyenneté⁶⁷.

La réaction des acteurs aux projets à composantes environnementales prend des formes des plus variées depuis la contestation sous forme de lobby, de participation à des consultations ou des consultations parallèles, de revendications collectives jusqu'à la

désobéissance civile. L'action se fait parfois locale, parfois régionale et parfois à large échelle tant nationale que transcontinentale. Peu importe l'échelle où le citoyen ou des groupes sont convoqués à débattre de projets d'aménagement, on a alors affaire à un exercice de débat public qui pose les citoyens en acteurs engagés dans le processus de planification même dans un cadre où les décisions finales se prennent en dehors de l'enceinte des délibérations. La participation à un processus de consultation ou à une délibération implique forcément que les décideurs acceptent de partager au moins une partie du pouvoir avec les populations.

La participation à un processus de consultation ou à une délibération implique forcément que les décideurs acceptent de partager au moins une partie du pouvoir avec les populations.

Comme le mentionne Subra⁸ « Le débat public n'est pas seulement un moment où s'affrontent et s'échangent des arguments. C'est aussi un moment où se constitue du pouvoir et où les rapports de forces et les relations entre acteurs se modifient ». Dans les projets de développement à grande échelle, on pourrait donc se demander si les dispositifs publics favorisent vraiment un partage du pouvoir ou une influence dans la prise de décisions ou si la mise en place d'un processus d'élargissement de l'information et de consultation auprès de citoyens, ne constitue pas plutôt une stratégie de réduction des tensions et d'amélioration de la concertation entre des groupes entretenant des intérêts divergents. Il paraît éloquent que le

débat sur des projets de développement énergétique récemment annoncé au Canada, a conduit dans tous les cas à la tenue des référendums populaires ou à des processus de consultation indépendants de ceux organisés par les développeurs auprès des populations potentiellement affectées.

Si la participation du public s'inscrit dans un contexte politisé où l'annonce d'un grand projet est le point de mire des ministères ou du gouvernement, la consultation est souvent

piégée. En effet, un projet annoncé se transforme souvent en projet à défendre. La consultation s'inscrit alors dans une formule Décider-Annoncer- Informer-Défendre. Si l'annonce est de l'ordre de l'intention d'ouvrir un grand chantier sans que la décision quant à la façon dont il se développera soit prise, la participation a plus de chance de se traduire par la formule Proposer- informer –Consulter- Étudier-Décider. La participation du public pourrait alors s'avérer significative.

4. Se mettre le pied dans un piège ou délibérer collectivement

Si nous effectuons une relecture des retombées à la lumière de leçons tirées d'expériences de consultation, on peut se demander si l'invitation à la participation du public n'est pas qu'un piège neutralisant la mobilisation populaire ou une invitation à délibérer collectivement en vue d'un développement optimal. On peut aussi en dégager l'idée que l'évolution de la participation du public dans des conditions favorables s'avère une avancée démocratique et un levier en faveur du développement social et économique. Piège ou levier ? La réponse est tributaire des conditions dans lesquelles se conçoit la consultation et s'exerce la participation.

La réponse aux besoins et intérêts locaux implique une façon de gérer la participation qui donne la parole aux citoyens. Certaines consultations se limitent à une liste pré-établie de consultés ce qui induit des choix dont la neutralité est questionnable. La consultation institutionnalisée donne une tribune aux opposants aux projets qui sont souvent les premiers à se mobiliser pour prendre la parole publiquement. La tentation est forte chez les promoteurs de chercher à assourdir leur point de vue.

Un des effets escomptés par les promoteurs des projets est de rendre les grands projets

désirables ou du moins acceptables par les populations. L'intention est louable si elle s'appuie sur des processus d'information de qualité. On a ici affaire à un des ingrédients essentiels fondant le débat public. L'information doit alors être envisagée tout autant dans sa forme ascendante (des participants vers les promoteurs ou les ministères concernés) que descendante (des experts, des promoteurs et des ministères vers les populations, groupes ou citoyens). Il importe alors de faire une évaluation éclairée de ce qui constitue une information de qualité (quantité d'information, pertinence des données, données essentielles, degrés de vulgarisation nécessaire et acceptable, stratégies, budgets, etc.). Dans le cas des projets qui affectent les peuples autochtones, cette information devrait être disponible dans la langue de ces communautés et les rencontres d'information compter des dispositifs qui assureront la bonne compréhension du projet et de ses enjeux.

Mentionnons enfin que le volume d'information disponible peut être considérable, voire démesuré et les populations sont ainsi confrontées à la difficulté de gérer cette surabondance d'information. En effet, il arrive souvent que les organisations locales disposent de dossiers

bien étoffés sur diverses questions associées aux grands enjeux de l'heure comme on en trouve sur l'eau, les transports, les énergies non renouvelables, les écosystèmes, les ressources naturelles et bien d'autres. Filtrer et retenir de l'information tout comme l'excès d'information sont des pièges à éviter ou au mieux des défis difficiles à gérer dans le contexte de la participation des communautés dans le cadre de processus de consultation.

On cite la précocité de l'action comme exigence de la participation tout comme on mentionne aussi la flexibilité pour caractériser l'action de consultation au long de son processus. Bien sûr, l'on comprendra rapidement que la consultation n'a de sens que si le projet n'est pas encore ficelé. D'où l'exigence de la précocité de l'action. Elle n'a

cependant de sens que si l'ouverture à l'influence des participants est réelle. Le débat public au-delà de l'information a pour originalité de recevoir des contre-projets ou des suggestions de modifications à la lumière de la contre-expertise ou d'éclairages complémentaires des communautés⁹.

La consultation qui permet le débat est ouverte aux savoirs de natures diverses, savoir des experts, des techniciens, des groupes de pression ou d'intérêts, des communautés locales, des citoyens. Le débat revêt ainsi un caractère évolutif dans le temps. Le point de vue a le temps de se forger et les positions se nuancent à la lumière des choix envisageables. C'est dans ces conditions qu'on pourra parler de retombées en termes de décisions plus éclairées.

5. En guise de conclusion : participation significative, gouvernance, et démocratie

La participation significative des citoyens, des mouvements sociaux, des groupes d'intérêt, fait partie intégrale de la bonne gouvernance. Elle contribue sans doute à l'exercice et au maintien de la démocratie. Le lien entre la participation significative et la bonne gouvernance est associé aux pratiques démocratiques à des échelles variables, locales, régionales ou nationales. Elle est aussi associée à un ou des projets de société empreints de justice sociale qui prend ici forme de justice environnementale. Les mouvements sociaux concernés par les questions environnementales font leur ce principe de justice environnementale tout comme l'insèrent de plus en plus dans leur cadre de travail des organisateurs communautaires du secteur de la santé et des services sociaux, du moins au Québec.

Les populations touchées par les projets de développement à grande échelle bénéficient de l'apport de l'organisation communautaire en raison de son savoir-faire dans la

mobilisation des communautés, la concertation et le partenariat. Un savoir-faire qui outille les citoyens et les groupes pour mieux prendre la parole, évaluer leur marge de manœuvre dans les luttes de pouvoir, pour développer des argumentaires en lien avec les propositions des pouvoirs publics ou de l'entreprise privée et développer des actions en faveur de la transformation harmonieuse des milieux de vie et des territoires.

La bonne gouvernance est ainsi aussi affaire d'équilibre entre les pouvoirs et contre-pouvoirs. La mise en place d'instances de participation n'est pas garante du renforcement de la démocratie. Elle crée au moins l'occasion de provoquer un questionnement sinon une redéfinition des relations entre l'État, ses institutions, les élus, les groupes et les citoyens. Bhérer¹⁰ souligne que la participation institutionnalisée est aux confins de deux tendances; l'élargissement de l'espace démocratique et le danger de la récupération politique des citoyens organisés.

Au terme de cette réflexion, nous constatons que la participation des communautés dans le cadre des processus de consultation sur des projets à grande échelle, en dépit des pièges qui la guettent, est un acquis à préserver avec vigilance et à soumettre constamment à

l'analyse critique. C'est la condition pour qu'elle actualise son potentiel de démocratisation de la décision en matière de développement environnemental et de développement des communautés. ■

Notes et références

- ¹ Lucie Fréchette, docteure en psychologie est professeure au Département de travail social et des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais et dirige l'Alliance de recherche université communauté en innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC). Solange Van Kemenade, docteure en sociologie, est chercheure à l'Agence de la santé publique du Canada et membre de l'ARUC-ISDC. Nathalie Legrand, maîtrise en relations industrielles, est professionnelle de recherche.
- ² Dalal-Clayton B. & S. Bass (comp.) (2002). *Sustainable Development Strategies – A Resource Book*, The International Institute for Environment and Development (IIED), Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris and United Nations Development Programme, New York, 358 p.
- ³ Cette recherche a été publiée par l'ARUC-ISDC sous la forme de Cahier de recherche disponible à l'adresse <http://www.uqo.ca/observer/DevLocal/Gouvernance/Consultation.htm>
- ⁴ Danforth, V. (2006). « La diffusion et le partage de l'information sont indispensables pour assurer un développement durable » dans *La Lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque Mondiale au Maghreb*, N0. 2, 70-71.
- ⁵ OCDE (2002). Des citoyens partenaires – Information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques, et – Manuel de l'OCDE sur l'information, la consultation et la participation à la formulation des politiques publiques, www.oecd.org Consulté le 19 mars 2007.
- ⁶ Tremblay, P.-A. (2005) « Du pas dans ma cour à l'écocitoyenneté. Opposition aux centrales hydroélectriques privées et projets locaux de société », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18 no 1, p.26-38.
- ⁷ Maldonado-Gonzalez, A-L. et M.Cook (2007) « Organisation communautaire et environnement », dans *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique* sous la dir. de D. Bourque, Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette, Presses de l'Université du Québec, Québec, p.181-190.
- ⁸ Subra, P. (2003) A quoi et à qui sert le débat public ? dans *Hérodote*. Revue de géographie et de géopolitique, no 110, p.149-170
- ⁹ Fourniau, J.M. (2001) « L'expérience du débat public institutionnalisé : vers une procédure démocratique de décision en matière d'aménagement ? », dans *Annales des mines*, octobre, p. 67-80.
- ¹⁰ Bherer, L. (2006) « La démocratie participative et la qualification citoyenne à la frontière de la société civile et de l'État », *Nouvelles pratiques sociales*, vol 18no2, p.24-38.

Pub

Les études de cycles supérieurs à l'UQAC

Prédire la performance au travail par la connaissance de la personnalité

par Stéphane AUBIN

Introduction

Pour expliquer la conduite humaine, Hippocrate proposait la prédominance d'une des quatre humeurs (sang, bile noire, bile jaune et lymphé), Gall, la forme du crâne, Galton, l'hérédité, Kretschmer, le type physique et Freud, la résolution des conflits infantiles. Les comportements, attitudes et les autres manifestations répondent-ils à un déterminisme ? Sommes-nous libres de faire autre chose que ce pour quoi nous sommes programmés ? L'essentiel de la recherche en psychologie prend le parti d'en chercher les causes et les déterminants. C'est le cas dans le contexte du travail : ce qui rend les employés productifs, assidus, collaborateurs, créatifs, loyaux et engagés fait l'objet d'enquêtes systématiques qui s'organisent autour de deux questions : 1) comment augmenter le rendement des travailleurs ? 2) comment assigner la bonne personne au bon emploi ? Cet article vise à répondre partiellement à ces deux interrogations en proposant un bilan des résultats de travaux sur des déterminants personnels du rendement au travail. Sept dimensions de la personnalité sont présentées et leur utilité relative pour la sélection et la promotion des ressources humaines est discutée. Les limites et les perspectives de ce champ de recherche concluent cette présentation

L'idée de prédire le rendement d'un employé par la connaissance de sa personnalité est largement répandue (Tett et Christiansen, 2007)¹. Plusieurs entreprises utilisent les résultats de tests psychométriques ou se fient

sur le comportement des candidats lors d'entretiens d'embauche pour faire la sélection du personnel (Ones et al., 2007). La croyance que certaines dispositions de la personnalité sont associées avec la performance au travail repose sur les convictions suivantes : 1) la personnalité est stable dans le temps et dans diverses situations et 2) des dispositions psychologiques se traduisent par des comportements associés à ce qu'on nomme rendement, performance ou efficacité personnelle. La personnalité peut se définir comme la façon d'être unique et relativement stable qui détermine la manière d'un individu de transiger avec son environnement. Chaque individu a une personnalité particulière qui permet aux autres de se former des attentes quant à la conduite qu'elle adoptera dans des situations données. Certaines dispositions sont particulières à cet individu, d'autres sont partagées par des personnes qui ont la même culture, les mêmes normes, expériences ou d'autres caractéristiques. Il est possible de décrire la personnalité par la présence de traits ou par l'appartenance à un type de personnalité. Dans le cas des traits de personnalité, extraversion ou créativité par exemple, il s'agit de considérer ce qui distingue les personnes les unes des autres :

Chaque individu a une personnalité particulière qui permet aux autres de se former des attentes quant à la conduite qu'elle adoptera dans des situations données.

telle est très introvertie et telle autre l'est moins. Les types de personnalité, eux, décrivent les ressemblances entre certaines personnes: les policiers, les Australiens ou les musulmans peuvent partager des intérêts, des

attitudes, des valeurs et des comportements qui les distinguent des autres groupes. La personnalité se manifeste donc par des ressemblances et des distinctions particulières.

La personnalité est stable dans le temps

Les approches psychodynamiques établissent que la structure de la personnalité est réglée dès l'enfance, avant six ans, à l'adolescence ou qu'elle évolue toute la vie. D'autres modèles considèrent plutôt que la personnalité devient stable à l'âge de trente ans. Un des facteurs les plus importants pour l'expliquer est la stabilisation de l'environnement à cet âge. Les personnes recherchent un conjoint, des relations sociales et un environnement compatibles avec leur personnalité. Les interactions entre la personne et son environnement modèlent l'un et l'autre et tendent à cristalliser les identités de chacun. La personnalité est donc stable à l'âge adulte dans les dimensions où elle peut être mesurée. Les indicateurs évalués par différents tests de personnalité sont généralement fidèles sur de nombreuses années. Cependant, certains paradigmes humanistes ou existentiels en psychologie célèbrent la liberté et le libre arbitre humains, refusant ainsi de considérer que la personnalité cesse d'évoluer et qu'une personne puisse devenir limitée à son hérédité ou à ses conditionnements.

D'autres facteurs militent dans le sens de la stabilité de la personnalité dans le temps. Premièrement, l'hérédité jouerait un rôle de

premier plan dans la personnalité: la morphologie, la beauté, le tempérament et le niveau d'énergie sont hérités complètement ou partiellement des parents; ils influencent tous la personnalité. Des recherches associent même la timidité, la peur et la détresse au bagage génétique comme le sont la couleur des cheveux et la taille. Les recherches sur les jumeaux identiques vont dans le même sens. Même la satisfaction au travail aurait des sources liées à l'hérédité ! Elle serait stable, nonobstant les changements d'employeur ou d'emploi (Staw et al., 1986)².

Par ailleurs, il est clair que l'environnement prend une part très importante dans le façonnement de la psychologie d'un individu. L'apprentissage de la culture et des normes et les différents conditionnements auxquels une personne est soumise contribuent assurément au développement de son individualité. On reconnaît donc qu'il n'y a pas d'âge où la personnalité devient définitivement fixée, mais ces traits sont malgré cela relativement stables. Les empreintes ou des conditionnements significatifs réalisés en bas âge déterminent une grande partie de la personnalité qui change peu par la suite.

La personnalité est stable dans diverses situations

La personnalité est plutôt stable à travers les situations. Les attitudes et comportements n'ont

Différents contextes encouragent ou découragent la manifestation de certains traits de personnalité.

cependant pas seulement la personnalité comme déterminant. Les conditions de l'environnement

modèrent les relations entre ces variables. Le système de récompense, le style de leadership, l'organisation du travail et la culture organisationnelle modulent l'expression de la personnalité. Différents contextes encourageant ou découragent la manifestation de certains traits de per-

sonnalité. Une tâche pour laquelle une variété d'habiletés est sollicitée, qui est complète et importante, qui favorise l'autonomie et qui procure du feedback au travailleur conduit à la satisfaction et à la performance dans la mesure de la force du besoin de croissance de l'employé.

La personnalité se traduit par des comportements « efficaces »

Les corrélations entre la personnalité et la performance au travail sont plus élevées que celles observées entre les capacités cognitives générales et la performance ou les attitudes et la performance. Par contre, les procédés d'évaluation du potentiel, les échantillons de comportement au travail et les données biographiques (*curriculum vitae*) prédisent mieux le rendement que les résultats de tests de personnalité.

Pour être en mesure d'établir des relations entre la personnalité et le rendement ou la performance au travail, il faut préciser l'un et

l'autre. Les études ciblent des aspects particuliers de la personnalité et du rendement. Par exemple, les travailleurs qui sont consciencieux, aimables et stables sur le plan émotif ont un meilleur rendement et sont mieux évalués par leur supérieur immédiat sur la qualité de leurs relations interpersonnelles avec les collègues et/ou avec les clients.

Dans la partie qui suit, nous explorons spécifiquement les liens entre différents aspects de la personnalité et de la performance.

Déterminants personnels

Certains traits de personnalité ont fait l'objet de nombreuses recherches et de quelques méta-analyses pour mieux comprendre leur relation avec le rendement au travail. Dans cet article, le « locus of control », l'estime de soi

et les cinq facteurs de la personnalité (esprit consciencieux, stabilité émotionnelle, extraversion, ouverture à l'expérience et amabilité) sont examinés.

Locus of control

Le locus of control se définit comme le degré auquel un individu se croit maître de son destin. On nomme *internes* les personnes convaincues qu'elles contrôlent ce qui leur arrive et *externes*, celles qui pensent que ce qui leur arrive est le résultat de forces externes comme la chance, les personnes dominantes et les circonstances. Il s'agit donc davantage d'une conviction que d'une réalité. Les études sur le sujet concluent que :

- Les internes sont plus efficaces pour la résolution de problèmes ; ils perçoivent plus d'alternatives que les externes dans les situations où ils doivent faire un choix et sont plus efficaces lorsque les tâches nécessitent de l'initiative et de l'autonomie (Dudley et al., 2006)³;
- Le Locus of control est significativement corrélé à la performance au travail (Judge et Bono, 2001)⁴;

- Les supérieurs immédiats évaluent mieux les internes (Morgeson et al., 2005)⁵;
- Les externes sont moins satisfaits de leur emploi, plus anxieux, s'absentent plus souvent du travail et sont considérés comme moins impliqués. Le locus of control est notamment associé à la motivation, à l'effort, à la performance et à l'acceptation de l'autorité ;

L'empowerment et l'imputabilité sont deux mots-clés du management. En ce sens, le Locus of control interne apparaît comme une attitude à rechercher chez les candidats à l'emploi et à cultiver chez le personnel en place, particulièrement dans les emplois nécessitant de l'autonomie et de l'initiative. Des outils de mesure du Locus of control sont disponibles et faciles à administrer.

Estime de soi

L'estime de soi se définit comme l'appréciation globale qu'une personne se porte à elle-même. Ce jugement peut être plus ou moins positif. Pour ce trait de personnalité, les conclusions des études sont divergentes et invitent à la prudence :

- Certaines recherches concluent que l'estime de soi est reliée à la performance et à la satisfaction au travail (Judge et Bono, 2001)⁴;
- D'autres arrivent à des résultats contraires (Baumeister et al., 2003)⁶;
- Il existe un lien faible à modéré entre estime de soi et performance. Une causalité inverse est probable : la performance augmente l'estime de soi (Baumeister et al., 2005)⁷;
- Dans des situations particulières, l'estime de soi est corrélée à la performance ; les personnes ayant une estime d'elles-mêmes élevée persévèrent suite à un échec et fonctionnent mieux en groupe, par exemple (Baumeister et al., 2003)⁶.

Une estime de soi modérée est plus facilement associée à la santé et au bien-être qu'un haut niveau qui flirte avec l'arrogance et l'égoïsme.

Même si l'estime de soi a été et demeure associée intuitivement ou scientifiquement à une foule de variables (poids, apparence, réussite scolaire, amoureuse ou professionnelle), deux difficultés empêchent de la relier clairement à la performance au travail : 1) la désirabilité sociale de l'estime de soi altère sa mesure et 2) un niveau très élevé pour cette dimension peut devenir contre-performant. À ce sujet, une estime de soi modérée est plus facilement associée à la santé et au bien-être qu'un haut niveau qui flirte avec l'arrogance et l'égoïsme.

Il ne s'avère pas y avoir de corrélation claire entre l'estime de soi et la performance au travail, un niveau modéré semble néanmoins souhaitable. Malheureusement, il n'y a pas de résultats d'études à ce sujet.

Les cinq grands facteurs de personnalité

Des tests statistiques, des analyses factorielles en particulier, ont depuis longtemps cherché à déterminer un nombre minimal, mais suffisant de traits permettant de saisir l'ensemble de la personnalité. Le nombre de traits est ainsi passé progressivement de trente-cinq, à seize,

et finalement à cinq, le *Big Five*. Ces cinq grands facteurs de personnalité se présentent comme autant de continuums de caractéristiques opposées : l'introversion-extraversion, l'ouverture-fermeture à l'expérience, l'amabilité-hostilité, la stabilité émotionnelle-

névrosisme, l'esprit consciencieux-insouciant. Chaque personne présente un degré particulier de ces facteurs qui se situe entre les

extrêmes. Le tableau 1 illustre les extrêmes de chacun des facteurs par des exemples d'attitudes caractéristiques.

Tableau 1
Les cinq facteurs de personnalité et exemples d'attitudes associées

Extraversion Franc, actif, optimiste, ouvert, sociable, loquace	Introversion Réservé, distant, discret, secret, sobre, retiré, asociale, solitaire, silencieux
Amabilité Compatissant, serviable, indulgent, crédule, franc, doux, gentil, facile à vivre, accommodant, sympathique, cordial, chaleureux, sincère	Hostilité Cynique, impoli, méfiant, vindicatif, irritable, manipulateur, antagoniste, entêté, confrontant, impitoyable
Esprit consciencieux Soigné, travailleur, ponctuel, scrupuleux, organisé, méticuleux, économe, ambitieux, persévérant	Esprit insouciant Désorganisé, extravagant, négligent, paresseux, débraillé, en retard, étourdi,
Stabilité émotionnelle Calme, non-envieux, patient, détendu, robuste, tranquille, satisfait	Névrosisme Inquiet, nerveux, émotif, inadapté, hypochondriaque, colérique, anxieux, soucieux, jaloux, maussade, agité
Ouverture à l'expérience Artistique, créatif, imaginatif, compliqué, intense, idéaliste, informé, articulé, intellectuel, ingénieux, curieux, éclectique, original, non-conformiste	Fermeture à l'expérience Ordinaire, terre-à-terre, direct, prévisible, superficiel, laconique, obséquieux, non-perspicace, conformiste, réaliste, exclusif

Chacun des facteurs a été étudié pour connaître sa relation avec la performance au travail. Cette dernière se décline de diverses façons : appréciation des collègues, du

supérieur, des clients, qualité du travail et productivité entre autres. Les principales conclusions de ces travaux sont les suivantes :

Extraversion

En plus des caractéristiques mentionnées au tableau 1, l'extraversion se traduit par les caractéristiques suivantes : volubilité, sociabilité, dominance, compétitivité, exubérance, courage, impulsivité et esprit d'aventure.

- De façon générale, l'extraversion est faiblement liée à la performance au travail (Barrick, Mount et Judge, 2001)⁸ sauf pour l'efficacité de l'entraînement à l'emploi. Les recrues extraverties apprennent plus vite et mieux;

La relation entre l'extraversion et la performance est modérée par la stabilité émotionnelle.

- Elle est cependant associée à la performance dans les domaines de la vente et de la gestion ;
- Pour la performance académique et la productivité en recherche, la relation est inverse (Bratko et al., 2006)⁹;

- La relation entre l'extraversion et la performance est modérée par la stabilité émotionnelle (Judge et Erez, 2007)¹⁰;

- L'extraversion favorise les processus et les résultats du travail en équipe (Morgeson et al., 2005)⁵.

L'extraversion apparaît comme une caractéristique favorable pour les tâches où les relations interpersonnelles sont importantes (vente, travail d'équipe et

gestion). Cependant, la stabilité émotionnelle s'avère nécessaire. Si elle est faible, les personnes extraverties sont extravagantes, explosives, hyper émotives ou séductrices.

Amabilité

L'amabilité se manifeste par des comportements reliés à la sympathie, l'amitié, le consentement, la considération, la générosité, l'affection et le tact.

- L'amabilité est liée à l'évolution de la performance dans un contexte de transition (Thoresen et al., 2004)¹¹;
- qu'à titre de variable modératrice.

- Elle est plus élevée dans les équipes performantes ;
- Elle est parfois désignée comme étant la plus reliée à la performance, mais les conclusions des recherches ne convergent pas. L'amabilité peut être simulée ou n'agir

L'impact de l'amabilité sur la performance a été peu étudié d'une part et, d'autre part, ces deux variables sont généralement peu corrélées entre elles. Il est certes plus agréable

de travailler avec ou pour une personne aimable, mais il ne semble pas que l'amabilité soit directement et clairement un déterminant du rendement.

Esprit consciencieux

L'esprit consciencieux se définit par les mots suivants : organisation, ambition, précaution, fiabilité, cohérence et perfectionnisme.

- La relation entre esprit consciencieux et performance est modulée par le niveau d'amabilité (Thoresen et al., 2004)¹¹. Autrement, les personnes qui ont des scores élevés pour ce facteur sont perçues comme étant rigides, inflexibles ou trop axées sur la tâche ;
- Parmi les cinq facteurs, l'esprit consciencieux est le plus souvent cité comme étant relié significativement avec la performance (Barrick et Mount, 2005)¹² ; (Judge et Erez, 2007)¹⁰ ; (Thoresen et al., 2004)¹¹ ; (Dudley et al., 2006)³;

- Ce facteur est lié à la performance contextuelle dans un travail d'équipe (Morgeson et al., 2005)⁵. Les équipiers apprécient le sens de l'organisation et les règles de fonctionnement favorisées par les personnes qui manifestent un esprit consciencieux élevé ;
- Dans le domaine de la vente (Dudley et al., 2006)³ ; (Tett et Christiansen, 2007)¹ et dans presque tous les types de professions (Ones et al., 2007)¹³, c'est le facteur le plus étroitement associé à la performance
- Au total, pris isolément, l'esprit consciencieux ne présente qu'une relation modérée avec la performance (Dudley et al., 2006)³.

Tant sur le plan conceptuel que pratique, L'Esprit consciencieux se présente comme le déterminant le plus directement relié à la

performance. On peut penser que les quatre autres facteurs agissent cependant comme modérateurs.

Stabilité émotionnelle

En plus des qualités énumérées au tableau 1, la stabilité émotionnelle se définit par les caractéristiques suivantes : flegme, complaisance, sécurité, patience et régularité.

- La relation entre la stabilité émotionnelle et la performance au travail est considérée plutôt faible ou modérée (Barrick et al., 2001)⁸;
- La stabilité émotionnelle est cependant plus élevée chez les membres des équipes performantes ;
- Des résultats indiquent que ce facteur est davantage lié à la performance que ne l'est

l'esprit consciencieux (Judge et Bono, 2001)⁴.

Prise isolément, la stabilité émotionnelle a une relation faible ou modérée avec la performance au travail. Elle semble davantage agir comme catalyseur en appuyant d'autres facteurs, l'esprit consciencieux et l'extraversion notamment, dans leur effet bénéfique sur le fonctionnement des équipes et sur les relations interpersonnelles en général. Contrairement à d'autres dimensions de la personnalité, l'excès n'existe pas pour la stabilité émotionnelle. Sa relation avec le rendement n'est donc pas curvilinéaire. Nécessaire, mais pas suffisante pourrait-on dire.

Ouverture à l'expérience

L'ouverture à l'expérience comme facteur de personnalité dépasse l'idée que suscite naturellement son énoncé. Pour mieux la comprendre, il faut se référer aux caractéristiques suivantes : créativité, curiosité, introspection, profondeur, autonomie, perspicacité et intelligence.

- Comme l'amabilité, l'ouverture à l'expérience est liée à l'évolution de la performance dans un contexte de transition (Thoresen et al., 2004)¹¹;
- Moins étudiée que les autres facteurs, l'ouverture à l'expérience présente les corrélations les plus faibles des cinq

facteurs avec la performance (Ones et al., 2007)¹³;

- Les résultats de l'entraînement à l'emploi sont plus favorables chez les personnes manifestant une ouverture à l'expérience élevée (Barrick et Mount, 2005)⁸.

Dans des contextes changeants d'innovation ou d'instabilité, les personnes qui ont un niveau élevé d'ouverture à l'expérience sont des ressources précieuses. Cependant, il est si difficile de contrôler les variables en ces situations que la véritable relation entre ce facteur et le rendement est probablement sous-estimée.

Conclusion, limites et perspectives

Le locus of control, l'esprit consciencieux et l'extraversion apparaissent être les trois dimensions les plus déterminantes pour

expliquer le rendement. Des corrélations significatives ont été observées entre ces dimensions et la performance. Des scores

élevés à des tests mesurant ces trois facteurs peuvent soutenir les décisions de sélection, de réorientation de carrière ou de promotion. Le développement des res-sources humaines peut aussi bénéficier de l'identification de ces cibles.

La stabilité émotionnelle, en premier lieu et l'amabilité, en second, sont des facteurs d'intérêt comme modérateurs des trois premiers. Leur présence peut être qualifiée d'utile, mais pas suffisante pour expliquer la performance individuelle au travail.

Des outils de mesure pour les cinq facteurs de personnalité (NEO PI-R) et pour le Locus of control sont disponibles en ligne ou sur support papier.

D'autres caractéristiques de la personnalité qui n'ont pas été abordées ici sont utilisées dans les processus de sélection et d'évaluation de potentiel. Les différents troubles de la personnalité par ex-emple, bien qu'ils soient fortement cor-rélés avec des confi-gurations particulières des cinq grands fac-teurs, ne sont pas détectés directement par le NEO PI-R et les tests sur le locus of control. D'autres outils, le MMPI par exemple, sont utiles à ce sujet. Leur utilisation est cependant très limitée considérant que le tribunal des droits de la personne a déjà statué que l'utilisation de tests psychométriques pouvait conduire à une discrimination basée sur le handicap, soit sur une caractéristique psychologique qui n'est pas reliée aux aptitudes requises pour un emploi donné.

En ce qui concerne les limites de l'exercice qui est présenté, elles sont de plusieurs natures.

- On a déjà affirmé que les instruments de mesure de la personnalité ne rendaient compte que d'une petite partie du comportement ou qu'ils étaient peu valides (Morgeson et al., 2007)¹⁴;

- Le modèle des cinq grands facteurs de personnalité n'en est qu'un parmi d'autres. Le nombre de facteurs de la personnalité semble faire consensus mais leur identification précise, surtout pour l'ouverture à l'expérience, fait encore l'objet de vérifications. Il existerait d'une part un certain recouvrement entre les traits et, d'autre part, quelques « trous » (facettes de la personnalité qui ne sont associées à aucun des cinq facteurs) dans ce modèle;
- La subjectivité des différentes mesures gêne la portée des généralisations possibles. Les facteurs de la personnalité et le Locus of control sont le fruit de questionnaires auto-administrés sans validation d'autres sources. La désirabilité sociale peut interférer dans le processus subjectif d'évaluation. Des items où le sujet doit évaluer s'il est déprimé ou gère bien son stress, par exemple, peuvent conduire à des réponses plus favorables par conformisme, par exemple;
- La possibilité de simulation est une autre difficulté pour assurer la validité des scores. Sciemment, un sujet peut vouloir se mettre en valeur pour pouvoir bénéficier d'une image plus favorable (libération conditionnelle d'un détenu, agence de rencontres, par exemple);
- Des résultats récents indiquent que la simulation ne constitue pas un problème important dans le contexte de sélection de personnel. Elle peut être contrôlée à l'aide de méthodes et d'instruments conséquents (Kuncel et Borneman, 2007)¹⁵ et qu'elle n'est pas nécessairement associée à un mauvais rendement au travail.

Ces limites informent d'une part des précautions à considérer dans les travaux de recherche en ces matières et de limites à la portée des conclusions en découlant. D'autre

part, la prise en compte de variables de l'environnement ou du contexte (leadership, organisation du travail, culture d'entreprise) n'a pas été faite ici. Ceci constitue assurément une limite à nos conclusions et un champ d'études immense pour l'avenir.

Des recherches futures sur la validation des conclusions de cet article et sur des données

complémentaires sont à envisager. La part de variance expliquée par le locus of control, l'esprit consciencieux, l'extraversion, la stabilité émotionnelle et l'amabilité reste à préciser. D'autres variables de personnalité sont à examiner : la tolérance à l'ambiguïté, ou au stress, par exemple. ■

Notes et références

1. Tett, R.P. et N.D. Christiansen (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.
2. Staw, B.M., N.E. Bell et J. Ross (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science quarterly*, Mars.
3. Dudley, N.M., K.A. Orvis, J.E. Lebiecki, J.M.A. Cortina (2006). Meta-Analytic Investigation of Conscientiousness in the Prediction of Job Performance: Examining the Intercorrelations and the Incremental Validity of Narrow Traits. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 1.
4. Judge, T.A et J.E. Bono (2001). Relationship of Core Self-Evaluation Traits –Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 1.
5. Morgeson, F.P., M.H. Reider et M.A. Campion (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, vol. 58.
6. Baumeister, R.F., J.D. Campbell, J.I. Krueger et K.D. Vohs (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 4, no 1.
7. Baumeister, R. F., J.D. Campbell, J.I. Krueger et K.D. Vohs (2005). Exploding the self-esteem myth. *Scientific American*, vol. 292, no 1.
8. Barrick, M.R., M.K. Mount. et T.A. Judge (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9.
9. Bratko, D., T. Chamorro-Premuzic et Z. Saks (2006). Personality and school performance: Incremental validity of self and peer-ratings over intelligence. *Personality and Individual Differences*, vol. 41.
10. Judge, T. A. et A. Erez (2007). Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel psychology*, vol. 60.
11. Thoresen, C. J., J. C. Bradley, P. D. Bliese et J. D. Thoresen (2004). The Big Five personality Traits and individual Job performance growth Trajectories in maintenance and transitional Job stages. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5.
12. Barrick, M.R. et M.K. Mount (2005). Yes, personality matters: moving on the more important matters. *Human performance*, vol. 18.
13. Ones D.S., S. Dilchert, C. Viswesvaran et T.A. Judge (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.
14. Morgeson, F.P., M. A. Campion, R.L. Dipboye, J. R. Hollenbeck, K. Murphy et N. Schmitt (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.
15. Kuncel, N. R. et R. J. Borneman (2007). Toward a new method of detecting deliberately faked personality tests: The use of idiosyncratic item responses. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, no 2.

Pub

**Page de 4 publicités :
CEE UQAC, MBA pour cadres, Maîtrise en
gestion des organisations et Bacc en administration des
affaires**

L'évolution du contrat en droit québécois : instrument d'équité entre partenaires sociaux, entre organisations? À quelles conditions?

Marc-André Morency et Jeanne Simard¹
Université du Québec à Chicoutimi

Tout n'est pas contractuel dans le contrat
Émile Durkheim

L'activité contractuelle fait partie de la vie quotidienne de tout individu et, naturellement, de tout gestionnaire. Plusieurs variantes peuvent se présenter à eux : du contrat simple, comme l'achat d'articles de papeterie pour l'organisation, aux rapports contractuels plus complexes sur le plan national et international, comme le franchisage, les contrats de sous-traitance, les ententes d'impartition, etc. Dans le monde actuel, les contrats encadrent la production et la circulation des richesses, et transcrivent de ce fait des besoins humains et sociaux de plus en plus variés. À tel point que pour certains, le contrat serait la forme la plus achevée du lien social. On en a fait une espèce d'idole constitutive du fait social, dictant désormais l'évolution des rapports à tous les échelons de l'activité humaine. À la limite, la conscience collective, sous une forme trompeuse, finit par se représenter le lien social comme un agrégat d'individus égoïstes se rencontrant sporadiquement pour conclure des ententes donnant force de loi suprême au calcul d'intérêts particuliers parfaitement rationalisés. Selon cette logique, nos relations avec les autres se limiteraient aux fins immédiates ou plus lointaines recherchées.

Mais dans la vie sociale, est-ce que les liens entre les individus se résument à des contrats, c'est-à-dire à des normes prédéterminées devant être respectées sous peine de sanction? Que deviennent alors les phénomènes moraux

Est-ce que tout y est contractuel?

de solidarité, de fraternité, les obligations non juridiques pourtant omniprésentes dans toute l'histoire de l'humanité? Durkheim nous invite à nous poser la question : lorsqu'on rédige ou signe un contrat, est-ce que tout y est contractuel? Ne devons-nous pas toujours y voir la place qu'ouvrent la réflexion, le dialogue, la délibération éthique, entendue comme pratique visant à dresser une hiérarchie de valeurs pivots et donc, de normes? Le contrat ne nous invite-t-il pas forcément à nous référer comme il se doit au cadre relationnel qui lui préexiste, qui l'encadre et qui subsiste après sa conclusion?

L'observation empirique montre pourtant sans difficulté que la pratique contemporaine du contrat est assurément plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Cette pratique engage souvent à long terme un ensemble d'acteurs socio-économiques, et ce, au sein de formations sociales influant grandement sur les comportements. Pensons à la famille, au monde des affaires, aux ordres professionnels, aux nations autochtones, etc. Dès lors qu'ils se vouent de bonne foi à la recherche de l'équité, à la réalisation d'objets ou d'intérêts particuliers, les acteurs doivent le plus souvent aller au-delà des obligations définies par la loi et maîtriser une constellation de faits normatifs ou éthiques que le législateur ne peut entièrement prédéfinir ou dont le juge ne

peut se saisir en lieu et place des parties au débat, advenant un conflit. En guise d'exemple, songeons aux quelque 600 négociations au Canada engendrées par les décisions de la Cour suprême, invitant les Autochtones et les autorités, ainsi que les communautés respectives, à négocier de bonne foi pour le long terme, les arrangements de la vie commune.

Prise au sens large, la création normative des parties prenantes trouve dans le travail contractuel une occasion privilégiée de mettre en œuvre une «juridicité» non étatique, avec les développements et les dérives alors possibles. On peut substituer au contrat simple, en principe clos, le contrat à long terme prévoyant des ajustements périodiques. Ces espaces relationnels constituent des mondes particuliers, des ordres sociaux complexes à comprendre et à maîtriser pour les citoyens, les gestionnaires, les organisations, les institutions.

Le propos de cet article vise à rappeler : 1) la nature et la fonction du contrat, mais plus particulièrement la construction volontariste qui s'y trouve exprimée; 2) l'étendue des

interventions de l'État et des tribunaux dans la liberté contractuelle visant à contrer les injustices pouvant s'y produire; 3) la place que reconnaît désormais le Code civil du Québec aux nouvelles pratiques contractuelles qui structurent l'adaptation et la collaboration mutuelle entre les parties.

Ces développements nous permettront d'illustrer le fait que les nouveaux rapports contractuels, dans leur diversité et leur flexibilité, obligent désormais le citoyen et le gestionnaire à élargir leurs compétences traditionnelles et à développer leur réflexion éthique. Cette réflexivité accrue devra prendre en compte de nombreux phénomènes d'inter normativité et les conséquences prévisibles de l'exécution du contrat sur autrui, sur l'environnement ainsi que sur l'ensemble de la société. Elle devra refléter le fait que l'équité, en droit, n'est pas une notion entièrement déterminée, qu'elle est un fait social toujours à reconstruire dans un contexte donné.

La construction volontariste qu'exprime le contrat

L'existence de patrimoines privés et la capacité de les aliéner sont à la fois les conditions et les objets de la réalité contractuelle. Selon la conception classique, toujours dominante dans la doctrine juridique actuelle, le contrat se définit comme un accord de volontés, comme une entente entre au moins deux personnes (morales ou physiques) visant un objet existant ou à produire, un service à rendre. Pris ensemble, ces accords multiples construisent un ordre social, un ordre juridique privé, lesquels organisent et contrôlent les comportements des parties contractantes. Cet ordre juridique privé repose sur le respect de la parole donnée, principe essentiellement social, fondé

sur l'honneur, mais parfois revêtu de considérations religieuses. Pour le canoniste médiéval, par exemple, un chrétien non fidèle à sa parole irait à l'encontre de la Vérité; il tromperait son prochain et commettrait alors un péché mortel! (Supiot, 2005)²

Affranchi au XIX^e siècle des entraves religieuses et étatiques des anciennes structures (celles de l'Ancien Régime), le contrat en vient à représenter la logique d'émancipation des volontés véhiculée par la Réforme et le Siècle des Lumières, logique qui tend à faire du contrat l'expression idéalisée de la liberté et du libre arbitre. En France, le Code Napoléon, adopté en 1804,

reconnaît le principe de l'égalité de tous les citoyens; l'autonomie de leur volonté et leur capacité juridique de contracter sont alors enfin reconnues. La bourgeoisie commerçante, industrielle, financière a pris la place des anciens détenteurs du pouvoir.

Les règles qui régissent les contrats, de nature essentiellement instrumentale, font très peu référence à une quelconque éthique.

De ce côté-ci de l'océan, c'est également dans l'esprit du libéralisme que s'accomplit, en 1866, la codification du droit civil du Bas-Canada (Québec), largement inspirée par le Code Napoléon. Plus particulièrement, le droit des contrats ne prévoit alors, presque exclusivement, que des règles supplétives de volonté, « qui peuvent être outrepassées par les parties qui désirent organiser autrement leurs relations » (Beaudoin, Jobin : 2005)³. Les règles qui régissent les contrats, de nature essentiellement instrumentale, font très peu référence à une quelconque éthique, que ce soit vis-à-vis la collectivité ou les individus. Louise Rolland précise :

Cette doctrine du « laissez-faire et laissez-passer » permettait à l'individualisme d'absorber la justice et la solidarité sociale. Un individu libre sauvegarde forcément ses intérêts. Par conséquent, un contrat auquel on a volontairement consenti est forcément juste, ce qui écarte toute la valeur corrective d'un quelconque droit objectif (Rolland, 1999)⁴.

Toutefois, les analystes de ces révolutions qui ont cours depuis 250 ans ont mis en évidence que la liberté contractuelle n'est pas toujours source de justice et que les volontés des parties ne sont pas aussi autonomes ou aussi bien informées qu'on le suppose dans la théorie économique classique. Les représentations particulières ne peuvent

échapper aux vices de forme, aux préjugés, aux inégalités affectant les contractants. C'est le cas certainement pour cette masse de justiciables qui ne possède pas les habiletés requises pour tirer avantage du contrat comme mécanisme privé de régulation ou qui n'a pas les moyens de s'offrir les services d'un notaire ou d'un avocat. Belley s'adressant aux notaires souligne que :

Les contrats, loin d'être une image d'harmonie sociale, représentent le plus souvent un « rapport de forces économiques », le « siège d'une lutte d'intérêts », un « rapport de conflit », un « champ de tensions économiques » à cause des inégalités entre les parties contractantes (Rolland, 1999)⁴.

Goldstein et Mestiri portent eux aussi un regard critique sur cette philosophie politique impliquant ou présupposant la liberté naturelle des contractants et leur égalité :

[...] l'égalité naturelle et la pensée raisonnable innée sont des mythes. La réalité se traduit par la loi du plus fort ou du plus malin. À côté des inégalités naturelles, les inégalités sociales se sont multipliées à l'époque moderne : inégalité entre employeur et salarié; inégalité entre entreprises mêmes entraînant l'existence d'entreprises dépendantes d'autres, comme en matière de sous-traitance, de concession commerciale, de franchise; inégalité entre professionnel et simple profane ou consommateur, etc. (Goldstein, Mestiri, 2003)⁵.

Il ne faut pas se le cacher; si tous les individus qui contractent avaient un niveau de développement éthique élevé, c'est-à-dire si la solidarité et l'équité étaient intériorisées, de telles inégalités n'existeraient pas. Or dans les faits, ce niveau de développement est loin d'être atteint par l'ensemble des partenaires. Le psychosociologue et philosophe américain Lawrence Kohlberg (1969)⁶ avait ce problème en vue au moment d'élaborer sa

théorie des trois niveaux de développement de la conscience chez l'individu. En voici les principaux aspects :

- Au premier niveau, l'individu prend ses décisions en fonction de son intérêt personnel. Si l'individu obéit aux normes, c'est par crainte de punitions. Il agit pour obtenir des récompenses ou par anticipation d'une réciprocité (le donnant-donnant).

Les récents scandales financiers nous ont donné maints exemples de gestionnaires à travers le monde se situant à ce premier niveau, négligeant entièrement l'intérêt des autres parties, ou de la communauté ambiante, avec comme résultat les désastres que cela a pu occasionner sur le plan social, et en particulier pour les organisations qui toléraient ou encourageaient ces comportements (Anderson, Enron, Nortel, Norbourg, etc.). On comprend qu'à ce niveau, les individus peuvent très bien se situer en marge de la légalité, en espérant échapper aux rigueurs de la justice, en l'occurrence, aux rigueurs du droit pénal. Aristote définit ce comportement comme relevant d'une nécessité, d'un état de nature. L'individu obéit, sans réfléchir, à ses pulsions de prédateur.

Au deuxième niveau, l'individu est plus conscient; il prend en compte le contexte social auquel il appartient.

- Au deuxième niveau, l'individu est plus conscient; il prend en compte le contexte social auquel il appartient. Cependant, cette conscience se limite à des groupes particuliers comme sa famille, ses pairs, son pays, etc.

Comme le renforcement est à ce niveau crucial, l'individu adopte un comportement qui correspond aux structures de renforcement perçues. Certains individus peuvent élargir leur perspective analytique

pour y incorporer l'ensemble de la société dont ils font partie. Ils respectent grosso modo les lois, les règlements et les règles de déontologie, mais un peu comme des automates, sans remettre en question le fondement éthique (les valeurs pivots) de ces normes. Ils raisonnent en quelque sorte de la façon suivante lorsque vient le temps de prendre une décision : « s'il n'est pas interdit par des règles précises explicites, alors mon comportement est permis. » Le philosophe André Comte-Sponville écrit qu'on peut alors à la limite être en présence d'un salaud légaliste : « Aucune loi n'interdit l'égoïsme. De quel droit me reprochez-vous d'être égoïste? Je paie mes impôts, je n'ai jamais tué ni volé, je m'arrête aux feux rouges... Je ne vais pas, en plus, me faire du souci pour les pauvres! » (Comte-Sponville, 2004)⁷.

- Au troisième niveau, l'individu va au-delà des attentes des tiers pour déterminer ses décisions. S'il respecte la volonté du législateur, il est tout de même conscient que les valeurs peuvent varier d'un individu à un autre et ainsi requérir de définir l'ordonnancement des valeurs à mettre en œuvre. À un niveau supérieur encore, auquel parviennent certains rares individus, la personne embrasse une perspective universelle qui dépasse sa communauté pour inclure le monde entier, les générations futures, la nature et même des dimensions spirituelles.

Les individus orientent leurs actions en fonction des principes de justice, d'équité et de respect des droits, par exemple, et ce, peu importe ce qu'en pensent les autres. Leur prise de décision peut même aller jusqu'à la désobéissance civile. Ils acceptent les conséquences de leurs choix. Le sociologue Luc Boltanski, l'éthicien Thierry Pauchand, le psychologue Stanislas Grof font en ce cas référence à des leaders dont le niveau spirituel dépasse la moyenne, comme chez Gandhi,

l'actuel dalai-lama, Vaclav Havel, Mandela, etc.

La conception de la « justice » contractuelle sera différente selon le niveau de développement de la conscience de l'individu. Ceux du premier niveau font tous les contrats qu'ils veulent et ce, peu importe les conditions de violence qu'ils impliquent. Une seule valeur prime : il faut absolument en tirer avantage et ne pas se faire prendre si cela engendre des iniquités ou repose sur l'illégalité. Ceux du deuxième niveau, dont

ferait partie la majorité des adultes, n'ont peut-être pas la maîtrise des valeurs éthiques, mais ils se conforment aux règles obligatoires édictées par le législateur en matière d'équité contractuelle. Enfin, les individus du niveau trois, qui selon certaines études formeraient environ 20 % de la population, ont conscience que les contrats s'insèrent dans un cadre relationnel, une réalité durable en émergence, affectant l'ensemble de la société. Ils agissent en opérant des choix sur les moyens et les fins, de façon à rencontrer et dépasser les circonstances de leur action.

L'étendue des interventions de l'État et des tribunaux dans la liberté contractuelle

Devant les abus évidents engendrés par la liberté contractuelle et le faible développement de la conscience atteint par les individus, l'ordre juridique étatique (l'État) s'est vu pressé de réaffirmer les vertus de certains principes de justice. Ces interventions autoritaires, auxquelles aucun contractant ne peut déroger, paraissent nécessaires au maintien de l'organisation sociale ainsi qu'à la création de rapports plus durables et équitables entre cocontractants à l'échelle supranationale.

L'État développe ses interventions selon deux axes.

L'État développe ses interventions selon deux axes. D'une part, il énonce des dispositions d'*ordre public de direction* visant la protection de l'intérêt général de la société ou la lutte contre les injustices systémiques. Au plan économique, « le législateur a édicté des règles visant à protéger la libre concurrence ainsi que les limitations aux prix et aux salaires afin de contrer l'inflation » (Karim, 1999)⁸. Sur le plan humain, il a tenu à prohiber expressément certains contrats ayant pour objet le vol, le meurtre, le trafic de stupéfiants, le trafic d'organes, les contrats de

prêt destinés à des activités criminelles. D'autre part, le législateur énonce des dispositions d'*ordre public de protection* visant à rétablir l'équilibre des intérêts particuliers. Le législateur accorde une protection particulière aux individus ou aux groupes sociaux les plus vulnérables, soient les locataires résidentiels, les emprunteurs, les consommateurs, les adhérents, les salariés, les mineurs et les majeurs protégés¹. Parmi ces protections, on trouve la possibilité ultime de faire dissoudre rétroactivement un contrat et de replacer les parties dans la position juridique et économique où elles se trouvaient avant la conclusion de l'engagement annulé, en vertu des principes que Durkheim reconnaissait au droit « restitutif ». On a aussi prévu la diminution des effets d'une clause, la réduction des obligations d'une partie, la condamnation à des dommages-intérêts.

Reconnaissant pour sa part l'évolution des mœurs et des usages, le législateur a voulu protéger, mais plus discrètement, le libre exercice de la liberté contractuelle et, donc, de promouvoir la justice et l'équilibre en codifiant plus spécifiquement certains instruments conceptuels flous à fondements moraux et donc coutumiers, comme la « bonne foi », « l'équité », « l'abus de droit » et la

«raisonnabilité»; ces concepts viennent alors encadrer la formation, l'exécution et l'extinction de tous les contrats. L'utilisation d'une notion floue dans une loi a pour conséquence que le contenu n'est pas spécifié définitivement par le législateur; ce sont plutôt les tribunaux, les arbitres et les parties au contrat qui devront en quelque sorte les interpréter et en fixer les termes au fur et à mesure de l'évolution des pratiques et du contexte. Le législateur suppose en quelque sorte qu'existent des processus de délibération éthique dans la vie courante.

Voici quelques exemples de ces dispositions générales, dans le Code civil du Québec, qui affectent les obligations et les relations contractuelles dans cet esprit⁹ :

6. Toute personne est tenue d'exercer ses droits civils selon les exigences de la *bonne foi*.

7. Aucun droit ne peut être exercé en vue de nuire à autrui ou d'une manière excessive et *déraisonnable*, allant ainsi à l'encontre des exigences de la *bonne foi*.

1375. La *bonne foi* doit gouverner la conduite des parties, tant au moment de la naissance de l'obligation qu'à celui de son exécution ou de son extinction.

1434. Le contrat valablement formé oblige ceux qui l'ont conclu non seulement pour ce qu'ils y ont exprimé, mais aussi pour tout ce qui en découle d'après sa nature et suivant les usages, l'*équité* ou la loi.

Mais qu'est que l'on entend par l'expression « bonne foi » ? Dans ses commentaires, le Ministère de la Justice écrivait en 1994:

Équivalent juridique de la bonne volonté morale et intimement liée à l'application de l'équité, la bonne foi est une notion qui sert à relier les principes juridiques aux notions fondamentales de justice. Sa codification, dans le domaine des obligations, devrait contribuer à inspirer tous les actes juridiques, principalement les contrats, dans leur conclusion, leur exécution et leur extinction, certes, mais aussi *a fortiori*, dans leur interprétation.

Le philosophe André Comte-Sponville nous donne un aperçu de la complexité de la bonne foi et de ses limites :

La bonne foi est une *sincérité à la fois transitive et réflexive*. Elle règle, ou elle devrait régler, nos rapports à autrui aussi bien qu'à nous-mêmes. Elle veut, entre les hommes comme à l'intérieur de chacun d'entre eux, le *maximum de vérité possible*, *d'authenticité possible*, et le *minimum, en conséquence, de truquages ou de dissimulations*. Il n'y a pas de sincérité absolue, mais non plus d'amour ou de justice absolue : cela n'interdit pas d'y tendre, de s'y efforcer, de s'en approcher parfois quelque peu... La bonne foi est cet effort, et cet effort est déjà une vertu (Comte-Sponville, 1995)⁷ (Les italiques sont de nous).

Cette conception de la bonne foi signifie qu'il n'y a pas de place dans le contrat pour le subterfuge. Concrètement, les tribunaux ont, à plusieurs occasions, sanctionné des contrats où l'un des cocontractants n'avait pas divulgué toute l'information qu'il détenait par rapport à l'objet de l'obligation. Ils ont aussi obligé une certaine constance dans le comportement des cocontractants. « Ainsi, une partie à un contrat n'est pas autorisée à invoquer subitement la lettre d'un contrat et demander la résiliation de ce dernier lorsqu'elle a approuvé les agissements de son débiteur sans protester pendant des années » (Lefebvre, 2000)¹⁰.

Un large courant de pensée contemporain, tant en Europe, qu'en Amérique, ajoute que la bonne foi ne devrait pas seulement comprendre la confiance, l'honnêteté et la probité, de la formation jusqu'à l'extinction des contrats, mais aussi la fraternité, la solidarité et la loyauté, c'est-à-dire que doit prévaloir un esprit de collaboration à long terme entre les parties. Le professeur français François Terré résume cette position de la façon suivante :

« Loyauté, solidarité, fraternité », telle serait la « nouvelle devise contractuelle ». En vertu de celle-ci, on assisterait au « dépassement d'une conception [...] individualiste et antagoniste du contrat où chacun veillait à la défense de ses propres intérêts ». Ce serait à chaque contractant de prendre en considération les intérêts de son partenaire, et même, pourquoi pas, de les privilégier. Quoi de plus naturel, au demeurant, puisque la référence à la bonne foi commanderait d'aimer (son contractant) comme un frère, cette aspiration fraternelle se déployant dans le droit des contrats en un souci d'altérité et de générosité apte à rendre l'humain

vraiment humain (Terré, Simler, Lequette, 2002)¹¹.

Mais cet idéal de justice contractuelle, qui implique des acteurs travaillant au troisième niveau de développement de la conscience défini par Kohlberg, celui de la création éthique, jusqu'où peuvent aller le législateur et les tribunaux pour l'encadrer? Doivent-ils se contenter d'en promouvoir l'émergence? Ou bien doivent-ils s'impliquer et tenter de définir ce développement social? Les avis sont à cet égard très partagés. Au Québec, cette question a été souvent abordée ces dernières années.

Jusqu'où le législateur et les tribunaux doivent-ils encadrer la complexité des rapports contractuels?

Sans aller jusqu'à exiger que le contrat devienne un haut lieu de sociabilité et d'amitié, certains groupes sociaux ont exercé des pressions considérables, à l'occasion de la réforme du Code civil du Québec, en 1994, afin que les codificateurs reconnaissent pour tous les justiciables (comme l'on fait l'Allemagne, l'Italie et la Suisse) deux nouveaux motifs d'ordre public d'annulation ou de révision d'une entente par un tribunal; l'imprévision et la lésion étendue à tous les majeurs. L'imprévision aurait légitimé l'intervention judiciaire dès qu'il y aurait eu un déséquilibre au cours de l'exécution d'un contrat en raison d'événements extérieurs non conformes aux attentes initialement exprimées (perte d'une source importante de revenus pour un des contractants, etc.). En outre, en cas de lésion entre majeurs, l'intervention judiciaire aurait permis de prendre en compte un déséquilibre présent lors de la formation d'un contrat en raison de l'exploitation d'une partie par l'autre¹². Or, ces importants pouvoirs de correction ne furent pas retenus dans la révision du Code civil, au grand dam de certains qui y ont vu la victoire de l'idéologie du capitalisme de

l'accumulation primitive, de la déréglementation et de la privatisation. Au nom de la sécurité dans les conventions et de la préservation du principe de l'autonomie de la volonté, le législateur a plutôt considéré que les parties doivent demeurer libres d'inclure ou non de telles clauses dans leurs ententes. À titre d'exemple, les contrats commerciaux de longue durée peuvent incorporer « des clauses d'indexation ou des clauses de révision, de sauvegarde ou de *hardship*, qui permettent de modifier les prix ou de réaménager le contrat, dans l'hypothèse ou des changements dans la conjoncture viendraient à le déséquilibrer gravement » (Pineau, Burman et Gaudet; 2001 : 285)¹³. D'autre part, une étude empirique auprès de plusieurs praticiens en droit de la famille (avocats, notaires, mais aussi des thérapeutes conjugaux) a mis en évidence que 40 % des contrats de mariage incorporent déjà des mécanismes de mise à jour périodique de leurs termes à la lumière de circonstances nouvelles (Roy; 2006 : 690)¹⁴.

Ce refus du législateur d'encadrer encore plus la complexité du monde actuel et de gérer

toutes les situations conflictuelles est pourtant bien compréhensible. La tâche est beaucoup trop ardue, et certainement impossible à réaliser. Plus judicieusement encore, il faut même considérer que l'État, dans ses opérations habituelles, ainsi que les tribunaux de droit commun, n'ont tout simplement pas leur place dans la chambre à coucher de la délibération éthique! En effet, il faut considérer que d'autres normativités que le droit, dans la relation contractuelle, entre autres, peuvent être mobilisées pour la réalisation d'un projet commun. Les normes morales, culturelles, scientifiques, médicales, religieuses sont de fait toujours mises à contribution, s'articulant les unes aux autres, lorsqu'il s'agit de construire une solution humaine aux conflits.

C'est ainsi que, dans un contexte évolutif, le contrat, selon le professeur Jean-Guy Belley¹⁵,

[...] pourrait être appelé [...] à exercer une fonction névralgique dans l'adaptation des systèmes juridiques aux défis de régulation posés par la complexité des sociétés parvenues au stade de la modernité avancée et de la globalisation des échanges. Dans un régime reposant de plus en plus sur une production décentralisée et pluraliste des normes d'action, le contrat deviendrait un vecteur fondamental de communication et d'ajustement entre les sphères sociales spécialisées, en particulier celles du droit et de l'économie (Belley; 1999 : 5)¹⁵.

C'est ainsi qu'on remarque, depuis quelques années, un net recul de l'utilisation des tribunaux de droit commun dans le règlement des conflits. L'arbitrage privé, la médiation se

On remarque, depuis quelques années, un net recul de l'utilisation des tribunaux de droit commun dans le règlement des conflits.

trouvent de plus en plus substitués aux procédures prévues dans le cadre proprement

judiciaire de la puissance publique. L'État, tiers garant des lois, fait place à la justice convenue entre les parties, lesquelles réfèrent ensemble de leur désaccord devant un tiers-arbitre de leur choix, qui voit à préserver la relation contractuelle ainsi que la confidentialité essentielle en affaires. Mais cette approche permet aussi aux parties de construire leurs solutions en faisant intervenir d'autres normes sociales, culturelles et religieuses qui auraient été jugées non pertinentes lors d'un procès. La juge Louise Otis, de la Cour d'appel du Québec, qui est une figure dominante dans la diffusion des médiations extrajudiciaires et dans la modernisation des tribunaux administratifs (même à l'ONU), a bien exprimé le tournant décisif de notre système de médiation au Québec dans une conférence donnée à l'Université de Montréal en 2004.

Je pense aussi à ce litige entre des commerçants québécois d'origine libanaise et chinoise qui avaient vécu l'essentiel de leur vie dans leur pays d'origine. C'est par l'énonciation de leurs valeurs culturelles qu'ils ont fini par dénouer l'impasse face à la résiliation d'un bail commercial. Le oui du commerçant libanais modulé par des conditions restées incomprises et le silence poli du commerçant chinois qui, lors de son procès, était respectueusement demeuré muet, ont finalement trouvé un chemin de rencontre. L'énonciation de leurs valeurs culturelles a pu se manifester en un lieu plus informel – quoique solennel et respecté – qui laissait libre cours à leur expression (Otis; 2004 : 22)¹⁶.

L'utilisation de cette « nouvelle offre de justice » au Québec (désormais connue et enseignée dans plusieurs pays et continents du monde) montre que de nombreux acteurs se reconnaissent de plus en plus l'obligation de structurer progressivement la hiérarchie des normes et des valeurs, bref à produire l'éthique dans la variété des contextes dans lesquels se réalisent les échanges (Rolland, 1999)⁴. On invite les acteurs à entrer dans un processus de communication et de négociation coopérative visant la vie à long terme de la collectivité, selon des principes mutualistes fondés essentiellement sur une éthique de la responsabilité. Ainsi, les acteurs sont conviés à produire et à renouveler le sentiment de justice et de fraternité, à l'imposer tôt ou tard dans les faits et dans les structures. Idéalement, c'est toute la collectivité qui, par planification stratégique, par exemple, ou autrement, fera l'éthique dominante.

Dans un cadre élargi à la réalité mondiale, la prudence commande de reconnaître que même si des individus ont atteint des niveaux élevés de conscience, il demeure inévitable que certains facteurs internes dans l'organisation à laquelle ils appartiennent, comme le style de gestion de la haute direction, les obligent parfois à opérer à un niveau de développement inférieur. Selon Diane Girard, consultante en éthique auprès d'organisations publiques et privées,

[...] même lorsque l'individu possède une capacité de raisonnement moral élevée, il n'a pas nécessairement une volonté suffisante ou le courage de faire ce qui lui semble être le mieux dans ces circonstances. Des facteurs propres au contexte organisationnel ainsi que les caractéristiques de son poste viennent aussi influencer sa décision de façon importante (Girard : 2004; 85)¹⁷.

Compte tenu de la prégnance des forces « automatiques » du marché global et de l'extrême réticence de certains États à créer à l'échelon mondial un ordre public démocratique et universel, le professeur Jean-Guy Belley demeure réaliste, sinon sceptique, sur les véritables choix des parties contractantes. Les lois du marché global se faisant « métanormes », venant de ce fait chapeauter l'ensemble des ordres sociaux nationaux, des dérives éthiques peuvent de plus en plus être constatées. Encouragées par des institutions « internationales » comme l'OMC, l'OCDE, la Banque mondiale, le FMI, les grandes entreprises coupent de plus en plus leurs liens avec leur nation d'origine, la liberté de contracter devant opérer par-delà les frontières nationales. Elles exercent d'énormes pressions afin que les États-nations abolissent les réglementations faisant obstacle à la libre circulation des produits, des services et des capitaux. La « contractualisation » de la société, laquelle nourrit une philosophie « contractualiste », fait ainsi reculer les minces avancées du droit du travail et de la politique sociale, réalisées dans quelques pays, au siècle dernier. Selon Belley,

L'invocation des contraintes du marché mondial et des nouvelles exigences de l'économie globale diminue toutefois la pression que les considérations du contrat communautaire peuvent exercer sur les décisions des acheteurs et des gestionnaires de l'entreprise. Ces derniers sont invités à concilier aussi harmonieusement que possible les exigences du contrat communautaire avec celles du contrat normalisé. La responsabilité sociale de l'entreprise envers la communauté régionale reste subordonnée à l'impératif incontournable du profit et à la logique des allégeances multiples qu'une firme multinationale doit maintenir concurremment (Belley; 1998 : 221)¹⁵.

Tant que n'existeront pas un ordre public mondial et des mécanismes d'application efficace, il faudra s'attendre aux pires abus contractuels de la part des grands prédateurs du monde. On revient en effet, à l'échelon mondial, au premier niveau du développement personnel, à des rapports fondés sur la violence. Tout devient négociable par contrat, car tout devient marchandise, y compris la pensée, la création, les éléments de l'environnement, la santé, l'éducation, l'être humain et son corps (Chemillier-Gendreau : 2003). Plusieurs pays du tiers-monde en font largement les frais sur le plan économique et humain. En acceptant de se livrer au marché mondial, ils ont renoncé à sauvegarder leur société distincte. Pour plusieurs observateurs, la réalité de ces rapports complexes évoque la perspective d'une « reféodalisation » du monde si tant est que le capitalisme n'ait jamais été autre chose qu'un phénomène produit et marqué de façon irrévocable par ses origines féodales (Supiot : 2004; 166)². La direction des grandes entreprises, par un maillage de réseaux de contrats occulte, s'assure de la dépendance à long terme des cocontractants. Des critères d'efficacité et de qualité leur sont imposés, sans qu'ils puissent vraiment réagir. L'imposition des normes ISO (qui sont des normes privées, élaborées par des agences présumées indépendantes) en est un bel exemple. Les révolutions bourgeoises du XIX^e siècle n'auraient ainsi jamais été autre chose qu'un changement à la tête du monde féodal, et l'évolution du droit des contrats, au centre même de ces bouleversements, nous

révélerait maintenant ce secret bien mal gardé, camouflé derrière la bannière de la liberté, de la fraternité, et de l'égalité...

Il nous apparaît urgent, sur le plan international, qu'une prise de conscience s'accomplisse et qu'un nouvel ordre public se constitue, sinon les belles avancées que le Québec a réalisées sur le plan interne dans ses politiques sociales, dans sa codification des lois et dans ses nouvelles procédures de médiation et d'administration de la justice, seraient mises en péril. Le professeur Gil Rémillard, ancien ministre de la Justice et à ce titre responsable de la réforme du Code civil du Québec, mentionnait lors d'une conférence en 2005 à l'Université de Montréal, que notre Code civil est maintenant traduit en plusieurs langues. Plusieurs pays comme la Roumanie, l'Argentine, la Bulgarie et même la Chine s'en seraient inspirés pour effectuer leurs propres réformes juridiques nationales, en évitant les difficultés d'adaptation qui sont le fait des longs textes de la *common law* tout empreinte des circonstances locales des litiges. Madame Louise Otis, juge à la Cour d'appel du Québec, vient également de travailler pendant de longs mois, avec une panoplie d'experts internationaux, à la modernisation des tribunaux administratifs de l'Organisation des Nations Unies, en y transposant le fruit des avancées québécoises en la matière. Ces avancées permettent de penser que si petit qu'il soit, le Québec saurait participer à cette évolution internationale jugée de plus en plus par les experts et les secteurs actifs de la société civile comme indispensable. ■

Notes et références

¹ Marc-André Morency est professeur de sociologie au Département des sciences humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi; Jeanne Simard est avocate et professeure de droit au Département des sciences économiques et administratives, à l'Université du Québec à Chicoutimi; les auteurs tiennent à remercier les professeurs Denis Bourque et Yves Hallée ainsi que Me Benoît Lapointe pour leurs judicieuses remarques.

² Alain Supiot (2005), *Homo juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du Droit*, Paris, Édition du Seuil, pp. 153-169.

-
- ³ Jean-Louis Beaudouin, Pierre-Gabriel Jobin (2005), *Les obligations*, 5^e éd., Les Éditions Yvon Blais, Cowansville.
- ⁴ Louise Rolland (1999), «Les figures contemporaines du contrat et le Code civil du Québec», *Mc Gill Law Journal*, vol. 44, pp. 910-913.
Louise Rolland (2006), « Les frontières de l'ordre contractuel : les traçages économiques et juridiques », *Les Cahiers de droit*, vol. 47, n° 1, p. 13
Le texte est disponible sur le site internet suivant : <http://www.journal.law.mcgill.ca/abs/vol44/4rolla.pdf>
- ⁵ Gérald Goldstein et Najla Mestiri (2003), «La liberté contractuelle et ses limites – Étude à la lueur du droit civil québécois», dans B. Moore dir., *Mélanges Jean Pineau*, Montréal, Les Éd. Thémis, p. 314.
- ⁶ Lawrence Kohlberg (1969), Stage and sequence : The cognitive-developmental approach to socialization, dans D.A. Goslin (ed), *Handbook of socialization theory and research*, p. 347-380, Chicago : Rand McNally.
- ⁷ André Compte-Sponville (2004), *Le capitalisme est-il moral ? Sur quelques ridicules et tyrannies de notre temps*, Paris, Albin Michel, p. 104.
André Compte-Sponville (1995), *Petit traité des grandes vertus*, Paris, PUF/Perspectives Critiques.
- ⁸ Vincent Karim (1999), «L'ordre public en droit économique : contrats, concurrence, consommation», *Les Cahiers de droit*, vol. 40, 403-435.
- ⁹ En tout, 86 articles du Code civil du Québec évoquent les termes *bonne foi* ou *mauvaise foi*.
- ¹⁰ Brigitte Lefebvre (2000), «Liberté contractuelle et justice contractuelle : le rôle accru de la bonne foi comme norme de comportement», *Développements récents en droit des contrats*, n° 129, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 40-70.
- ¹¹ François Terré, Philippe Simler, Yves Lequette (2002), *Droit civil. Les obligations*, 8^e édition, Paris, Dalloz.
- ¹² La lésion entre majeurs est déjà permise pour quelques cas particuliers comme à l'article 2332 C.c.Q. qui permet, entre autres, la réduction du coût d'un prêt d'argent ou pour certains contrats de consommation. Dans ce dernier cas, peu de décisions ont été rendues.
- ¹³ Jean Pineau, Danielle Burman, Serge Gaudet (2001), *Théorie des obligations*, 4^e éd., Montréal, Éditions Thémis.
- ¹⁴ Alain Roy (2007), «10^e conférence Albert-Mayrand. La charte de vie commune ou l'émergence d'une pratique réflexive du contrat conjugal», à paraître dans 41 *Revue juridique Thémis*, env. 20 pages.
- ¹⁵ Cherchant à cerner cette complexité normative, légale, coutumière, éthique, appelée actuellement à structurer notre horizon décisionnel, dans une recherche empirique sur les politiques d'achat d'Alcan auprès de fournisseurs du Saguenay–Lac-Saint-Jean, Jean-Guy Belley a pu démontrer que plusieurs contrats ont été formulés dans une large mesure en vertu de règles extérieures au droit étatique. Parmi les ordres normatifs convoqués à ce «festin de la contractualité», on trouve par exemple les règlements de régie interne de l'entreprise, les normes nationales et internationales de l'industrie, les us et coutumes de la communauté régionale, la morale.
Jean-Guy Belley (1998), *Le contrat entre droit, économie et société*, Cowansville, Les éditions Yvon Blais.
Jean-Guy Belley (1999), «Les incertitudes du contrat», dans Ejan Mackaay, dir., *Les incertitudes du droit : Uncertainty and the Law*, Montréal, Éditions Thémis, p. 5.
- ¹⁶ Louise Otis (2004), « La transformation de notre rapport au droit par la médiation judiciaire », Université de Montréal, 23 p.
- ¹⁷ Diane Girard (2004), « Les dimensions psychologiques de l'éthique : l'impact du contexte organisationnel », *Interactions*, vol. 8, n° 1, 81-99.
- ¹⁸ Monique Chemillier-Gendreau (2003), «Pour une éthique de l'économie. Le droit, élément de frein ou de progrès ? », Paris, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 33 p.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001305/130503f.pdf>

Pub

Maîtrise en gestion de projet

Action collective et entrepreneuriat : Proposition d'un cadre conceptuel pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe

Thierry LEVY-TADJINE
CIRAME - USEK – Université St Esprit de Kaslik, Liban

« *The 'entrepreneur' in entrepreneurship is more likely to be plural rather than singular. The locus of entrepreneurial activity often resides not in one person but in many.* » (GARTNER et al., 1994; 6).

Si cette citation de Gartner et de ses collaborateurs est de nature à fonder l'intérêt de recherches portant sur l'entrepreneuriat collectif, il reste à le définir précisément et à s'interroger, dans une perspective pratique d'accompagnement notamment, sur sa relative singularité. La recherche et la pratique en entrepreneuriat sont, en effet, soumises à un paradoxe auquel n'échappent pas les propos précédents. La plupart des ouvrages parlent de l'entrepreneur comme d'un héros mythique et solitaire. Et dans le même temps, tous les chercheurs et praticiens s'accordent pour souligner que même lorsque l'entrepreneur tente son aventure en solo, celle-ci est une œuvre qui engage un collectif. Il n'est sur ce plan qu'à souligner l'importance de la famille et du conjoint dans l'aventure, des partenaires financiers et des réseaux sociaux que l'entrepreneur doit mobiliser sur son projet. De ce fait, GOMEZ (1996)¹ va jusqu'à définir l'entrepreneur comme un individu surtout capable de convaincre et de faire partager sa convention d'effort à d'autres. Dès lors, si tout phénomène entrepreneurial est par essence collectif, comment définir une équipe entrepreneuriale? Comment rendre compte

**La recherche et la pratique en
entrepreneuriat sont, en effet, soumises
à un paradoxe auquel n'échappent pas
les propos précédents.**

d'une différence de niveau dans l'implication du collectif dans un tel cas? Comme le rapporte BEN-HAFAIEDH (2006)², les définitions nombreuses et contradictoires de l'entrepreneuriat collectif ne rendent pas la réponse aisée. Les travaux sur les équipes entrepreneuriales ne nous paraissent pas encore apporter de réponses simples et utilisables pour le praticien. BONCLER et al. (2006)³ se bornent à proposer de remplacer le concept multivoie d'entrepreneuriat collectif par celui l'« *entreprendre ensemble* » tout en envisageant d'utiliser ce terme pour décrire les équipes entrepreneuriales comme l'entrepreneuriat social caractéristique des SCOP. BEN-HAFAIEDH (2006) le reconnaît elle-même lorsqu'à la fin de sa revue prometteuse, elle conclut, en guise de constat d'échec, qu'il conviendrait encore, comme première tâche, de « *doter l'entrepreneuriat en équipe d'un cadre intégrateur solide qui permettrait d'appréhender toutes les facettes complexes de cette forme d'entrepreneuriat collectif* ». C'est à cette ambition et à l'exploration des questions précédentes qu'est consacrée cette contribution qui mobilisera les travaux récents sur l'action collective pour

définir trois niveaux d'implication du collectif qui structurera le propos.

En associant d'autres acteurs à son projet, le porteur engage, de fait, une action collective au sens de LIVET (1994)⁴ et LIVET et THEVENOT (1994)⁵. Pour ces auteurs, une action collective est une action qui engage plusieurs acteurs en exigeant la mise en œuvre de mécanismes de coordinations de leurs actions individuelles dans un but précis, ici, la création ou la reprise d'entreprise par le (s) porteur (s) du projet. Cette définition très

lâche autorise par la suite, l'identification de plusieurs niveaux d'action collective en fonction de l'implication des individus qui y prennent part. LIVET (1994) définit, en effet, successivement, l'action ensemble, l'action à plusieurs, et l'action commune. La transposition de cette typologie à l'objet entrepreneurial nous permettra de fonder une cartographie simplifiée de l'entrepreneuriat collectif. Nous entendons, en effet, montrer que la dimension collective de l'entrepreneuriat peut référer à ces trois niveaux.

Le processus entrepreneurial, action ensemble.

Si tout processus entrepreneurial est « génériquement » collectif, c'est parce qu'impliquant des acteurs divers (financeurs; institutionnels; politiques...) aux côtés de l'entrepreneur, il suppose de la part de chacun le respect de conventions explicites. Le respect de certaines règles dans l'élaboration et la présentation du Business Plan ou du Business Model illustrent celles-ci. L'entrepreneur cherchant à obtenir un financement doit se conformer aux attentes formelles des financeurs. Celles-ci prennent donc le statut de convention pour les porteurs de projet selon l'axiomatique conventionnaliste. Une convention est, en effet, tel que chacun la connaît et que chacun s'y conforme (GOMEZ, 1996). Le processus entrepreneurial reposant par nature sur l'usage de conventions explicites, il correspond alors parfaitement ce que LIVET (1994) dénomme l'« action ensemble ». Toutefois, dans une telle perspective d'action collective, la défection est possible. Le non-respect des conventions n'est pas toujours rédhibitoire au processus entrepreneurial. Au contraire, en présentant son concept aux cadres de UPS et d'US Postal et en rédigeant un « business plan » dans le cadre de son MBA, Fred Smith, créateur de FedEx avait-il obtenu un « C » pour la faisabilité du projet et la rédaction.

Nous savons tous aujourd'hui que l'idée de Fred Smith était une réelle opportunité et que c'est sa pro-activité qui l'a poussé par bonheur à ne pas s'en tenir aux remarques de ses futurs concurrents et de son professeur qui se sont montrés très réservés. De même, M. Bloch, créateur des cafés *Colombus* expliquait-il qu'il avait du combattre les réserves de ses experts-comptables, des banquiers et des partenaires qu'il recherchait avant de pouvoir faire aboutir son projet en trouvant crédit auprès des dirigeants de la FNAC pour développer son concept en soulignant avec humour : « *On m'a dit : vous avez fait l'ESSEC puis l'ECHEC* ». Cette dernière remarque souligne que le mode d'évaluation (basé sur la réputation et sur des standards techniques bien identifiés) des acteurs qu'il rencontrait était en contradiction avec sa dynamique créatrice⁶. Ces cas illustrent aussi que dans une action collective comme l'entrepreneuriat, toutes les participations (envisagées ou sollicitées au cours du processus) ne sont pas nécessaires. Cette caractéristique constitue un trait distinctif qui permettra de distinguer la dimension intrinsèquement collective de toute manifestation entrepreneuriale des formes explicites d'entrepreneuriat collectif. Pour LIVET (1994), la possibilité de non-

participation se fonde sur le registre de la convention qui prévaut dans « l'action ensemble ». L'auteur cite, comme exemple, le cas où des automobilistes doivent se mettre à plusieurs pour pousser un rocher tombé en travers de la route. Idéalement, tous les automobilistes présents vont participer, chacun y allant de son conseil et de son apport personnel. Si l'un d'entre eux s'aperçoit alors qu'en relâchant son effort, les forces des autres suffisent, il peut alors soit s'arrêter de participer à l'action commune, soit utiliser un geste pour montrer sa participation symbolique; il pousse le rocher du doigt. Tant que les autres ne rencontrent pas de résistance excessive, ils vont pouvoir

accepter cette quasi – participation⁷. L'entrepreneuriat relève le plus souvent de cette logique. Le cas d'une créatrice pressée d'entreprendre « *coûte que coûte* » contre l'avis de son accompagnateur et de son banquier et contrainte de prendre un local en Zone Franche Urbaine afin d'« *employer sa sœur* », chômeuse en fin de droits et de lui redonner des droits⁸ contredit toutefois partiellement cette représentation. La participation implicite de la sœur de la créatrice a, au contraire, remis en question le conventionnalisme de l'accompagnement du projet. Dans ce cas, l'action collective relevait davantage d'une « action à plusieurs ».

Action à plusieurs et implications d'acteurs externes dans le processus entrepreneurial.

L'« action à plusieurs » est une forme d'action collective plus contraignante pour l'individu. Elle correspond pour nous, au premier niveau de l'entrepreneuriat collectif. Et pour LIVET, l'acteur doit alors intégrer dans son comportement, l'action et les décisions ou les intentions des autres. Ce sont celles-ci qui, en créant des tensions, sont à

l'origine du processus entrepreneurial. Pour autant, l'instigateur de l'action peut demeurer unique. Le cas d'Haldun Altan rapporté par SABONNADIÈRE et BLANCO (2005)⁹ illustre plus positivement que le cas FAK comment l'action à plusieurs constitue le premier étage de l'entrepreneuriat collectif.

Le cas de M. Haldun ALTAN

Accueilli au sein de l'incubateur grenoblois pour développer un projet d'ambiance, interactif, « une fontaine à rire »¹⁰ à partir de reproductions de sons et de leur programmation, l'entrepreneur mit deux ans avant que l'incubation n'aboutisse. Au cours de ses démonstrations, Haldun Altan rencontre un autre inventeur espagnol, qui faisait des jeux à air soufflé. Et même s'il a déjà vendu quelques prototypes de sa « fontaine à rire », c'est véritablement pour faire suite à cette rencontre qu'il devient entrepreneur. Tous les deux inventent de nouveaux jeux multimédias et créent ensemble une société, I-Makina.

À la relecture, l'entrepreneur le reconnaît. « *Aujourd'hui, nous avons vendu 30 prototypes et nous avons 7 produits en distribution. (...). Donc, je fais maintenant ce que j'avais prévu de faire au départ* ».

L'alternance lexicale du « nous » et du « je » dans le discours illustre comment la rencontre fortuite de son futur partenaire lui a permis de remédier à ses propres freins et d'envisager

de nouvelles fonctionnalités pour ses concepts initiaux. Son discours illustre l'emprise incomplète du collectif sur son aventure entrepreneuriale intentionnellement pensée en

individuel. À ce niveau d'entreprise collective, la collectivité est simplement faite de l'agrégation d'actions individuelles, alors même que les acteurs sont chacun conscients de faire partie de cette collectivité. Ils savent que leurs actions ont des conséquences les unes sur les autres et travaillent ensemble en ce sens. L'action à plusieurs au sens de

LIVET définit donc un premier niveau d'entrepreneuriat collectif dans lequel les conflits de temporalité précédemment décrits sont hypertrophiés. Qu'en est-il lorsque l'on peut véritablement parler d'équipe entrepreneuriale? Nous proposons d'assimiler ce cas à l'action commune dans l'axiomatique de LIVET sur les actions collectives.

Action commune et « équipreneuriat ».

Pour LIVET (1994), prolongeant la théorie des équipes, il y a action commune quand les acteurs ont le même but commun, et qu'ils coordonnent leurs actions individuelles en fonction de ce but ou de règles communes. Un agent qui tout en coordonnant son action à celle des autres ne partage pas le but ou la règle commune n'est donc pas membre de l'action commune. Un agent qui partage le but commun, mais qui ne participe pas effectivement par ses mouvements à l'action n'en fait pas partie non plus.

Cette définition, qui se rapproche du concept de « *we-intention* »¹¹ permet de circonscrire précisément ce qu'est l'« équipreneuriat », et

notamment de le distinguer aisément de l'entrepreneuriat familial. La participation financière et juridique de membres de la famille au projet ne suffit, en effet, pas à définir l'équipe entrepreneuriale si ces membres ne participent pas à l'action entrepreneuriale. Comme le notait subtilement BEN-HAFAIEDH (2006), le terme « équipreneuriat » en français, peut renvoyer simultanément à l'idée d'équipe et à celle d'équité ou d'égalité dans l'engagement des membres. Or cette égalité toujours relative est susceptible de générer des conflits de temporalité singuliers. L'histoire de MB, TK et DC que nous accompagnons depuis deux ans est symptomatique.

Le cas MB-TK-DC

MB, dirige déjà son propre cabinet d'audit au Liban. Ayant fait ses études en France, il y a fait la connaissance de DC et TK, tous deux enseignants et impliqués avec succès dans des projets de développement de formations au Liban. Les trois hommes sont devenus amis et, en 2004, ont finalisé l'intention de monter une affaire ensemble qui, sur la base des compétences collectives, proposerait des services complets d'audit, de conseil et de formation aux PME et aux institutions bancaires du Moyen-Orient.

Lorsqu'ils se retrouvaient avec nous, chacun réaffirmait son attachement au projet et son potentiel d'implication. Pourtant, les mois passaient entre chaque rencontre et le démarrage tardait à prendre forme, chacun des trois retournant à ses activités quotidiennes.

Finalement, c'est le contact de MB avec un de ses clients libanais qui aura servi de véritable déclic, deux ans après la naissance de l'idée. Ce client envisageant de nouvelles affaires au Qatar sollicitait MB pour l'étude de faisabilité et le montage des dossiers puis pour externaliser le contrôle de gestion de sa future société par la suite. Ayant alors besoin des compétences de TK, il démarra l'entreprise avec lui, DC se retirant provisoirement de l'action entrepreneuriale « *pour raisons personnelles* » tout en prenant des parts dans la

SARL. Aujourd'hui, MB et TK qui assurent la mission commandée au Qatar ainsi qu'une mission dans un hôpital libanais recherchent ensemble de nouveaux clients au Moyen-Orient et en Afrique. Preuve de son implication dans le projet, TK est venu s'installer au Liban aux côtés de MB. Leur affaire semble prendre son envol.

Outre une mutualisation des compétences, ce qui, au quotidien, caractérise la conduite de leur projet commun, c'est aussi selon leurs dires, la nécessité d'être prêt à corriger les erreurs de l'autre. MB le souligne précisément. *« TK n'est pas toujours très carré en contrôle de gestion. Parfois lorsqu'il fait des offres à nos prospects, je dois repasser derrière, vérifier ses calculs de coût. Je n'ai évidemment pas ce souci dans mon propre cabinet. Mais je crois davantage à ce projet ensemble. Il me donne plus d'ambition, plus de perspectives. Je peux dire qu'il me donne des ailes pour envisager des développements hors du Liban. »*. De son côté, TK affirme : *« Avant le démarrage, ça semblait comme un vague projet entre copains. Maintenant, c'est du sérieux, on est obligé de passer du temps pour discuter de notre stratégie, surtout avec MB. Pour*

l'heure, DC nous suit depuis la France. Avec MB, il nous faut continuellement vérifier qu'on est bien sur la même longueur d'onde. Sinon, on ferait chacun notre projet. Lui, il a déjà son propre cabinet en plus. »

Ces propos mettent en avant ce que représente l'engagement dans une action commune et donc l'« équipreneuriat ». L'action commune exige, en effet, l'entrelacement des processus de correction et de révision des actions individuelles, sources de « microconflits » de temporalité. Elle n'est pas basée uniquement sur des conventions et ne se satisfait pas de quasi-participation.

Comme l'illustre le tableau suivant, ce parcours nous aura permis de définir la singularité de l'entrepreneuriat collectif sans renier pour autant la dimension collective de tout phénomène entrepreneurial.

Nature de l'action collective	Réalité entrepreneuriale
Action commune	Equipreneuriat pur
Action à plusieurs	Entrepreneuriat avec forte implication d'acteurs gravitationnels
Action ensemble	Entrepreneuriat standard conçu comme un phénomène collectif

Conclusions et perspectives de recherches

Le présent travail qui demeure exploratoire, propose une singularisation de l'entrepreneuriat collectif. Celui-ci peut être défini dans les termes de l'action à plusieurs ou de l'action commune. En nous fondant sur les travaux de Pierre LIVET pour y parvenir, nous avons proposé une définition des équipes entrepreneuriales qui ne s'appuient pas sur l'effectif impliqué et qui restent neutres quel que soit le secteur d'activité ou la participation familiale.

La référence aux travaux de LIVET présente, en outre, le mérite de fonder l'entrepreneuriat

collectif sur des bases individualistes alors que d'autres axiomatiques plus holistes suggéreraient une rupture conceptuelle entre l'entrepreneuriat collectif et les initiatives individuelles.

Le recours exclusif à l'axiomatique de LIVET pourrait toutefois être réfuté. À défaut, il autoriserait sans doute des rapprochements avec les travaux analysant l'entrepreneuriat dans les termes d'une convention d'effort (BARES, CORNOLTI, 2005)¹².

Sur un plan managérial, il semble nécessaire pour les accompagnants d'équipes entrepre-

neuriales de prendre en compte la possibilité d'inerties entre les parties constituant l'équipe entrepreneuriale comme l'a montré la longue maturation du projet pour MB, TK et DC.

Enfin, dans ce travail, nous nous sommes limités au processus de création et de démarrage de l'équipe entrepreneuriale sans

Sur un plan managérial, il semble nécessaire pour les accompagnants d'équipes entrepre-neuriales de prendre en compte la possibilité d'inerties entre les parties constituant l'équipe entrepreneuriale

envisager explicitement sa dynamique. Une telle perspective visant à l'étude du fonctionnement des équipes entrepreneuriales dans la durée constitue véritablement un agenda pour la recherche dans le domaine comme le souligne KAMM et alii (1990)¹³. Elle pourrait combiner la cartographie proposée dans ce texte et une analyse centrée sur la mesure de l'intensité et de la nature des conflits de temporalité que certains (LEVY-TADJINE, PATUREL, 2006)¹⁴ placent au cœur de tout processus entrepreneurial. Or il va sans dire, que l'implication croissante du collectif est susceptible d'accentuer la conflictualité. ■

Notes et références

- ¹ GOMEZ P.Y. (1996), *Le gouvernement d'entreprise*, InterEditions, Paris.
- ² BEN-HAFAIEDH C. (2006), Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5, 2, 31-54.
- ³ BONCLER J., HILADY-RISPAL M., VERSTRAETE T. (2006), Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5, 2, 9-29.
- ⁴ LIVET P. (1994), *La Communauté virtuelle, action et communication*, Éditions de l'Éclat, Combas.
- ⁵ LIVET P., THEVENOT L. (1994), Les catégories de l'action collective, in A. ORLEAN (Ed), *Analyse Économique des conventions*, PUF.
- ⁶ Cette contradiction est à rapprocher des effets pervers fréquemment constatés au sein d'incubateurs ou lors de concours aux meilleurs projets. Plusieurs experts admettront volontiers que les plans d'affaires deviennent meilleurs mais que les bons plans ne représentent plus nécessairement les bons projets, ceux qui sont le plus créateurs de valeur. La convention ne conduit pas toujours à l'efficacité.
- ⁷ Pour LIVET (1994), l'action ensemble présente deux caractéristiques, l'une technique (elle utilise systématiquement des conventions pour coordonner des actions dispersées dans le temps et l'espace) et l'autre, politique (elle autorise la quasi-participation).
- ⁸ Ce cas était rapporté plus en détail dans cette revue, dans LEVY-TADJINE, TOKATLIOGLU, ZOUITEN (2006, p. 24).
- ⁹ SABONNADIÈRE J.M., BLANCO S. (2005), *La création d'entreprises innovantes*, Lavoisier-Hermès, Paris.
- ¹⁰ Assemblage d'informatique et d'électronique élémentaires, la fontaine à rires développe le concept d'un jeu interactif dans lequel plusieurs personnes peuvent 'jouer' simultanément avec plusieurs parties du produit, provoquant des réactions sonores adaptées et surprenantes. L'inventeur rêvait, par ce produit, de recréer un lieu de convivialité à l'image des fontaines de village autrefois, lieux de rencontre et d'échanges.
- ¹¹ BRATMAN M. (1993), Shared cooperative activity, *Philosophical Review*, 101; 372-41
- ¹² BARES F., CORNOLTI C. (2005), "Investigation des conditions de succès au démarrage de deux spin-offs universitaires à partir de la théorie des conventions", *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4.
- ¹³ KAMM J.M., SHUMAN J.C., SEEGER J.A., NURICK A.J. (1990), Entrepreneurial teams in new creation: a research agenda, *Entrepreneurship Theory & Practice*, summer.
- ¹⁴ LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2006), Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial, in *La Stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*. E.M.S., Caen.

La situation économique des personnes âgées et les impacts du vieillissement sur la structure de peuplement : Le cas du Bas-Saint-Laurent

Majella Simard
Université de Moncton

Introduction

L'évolution du niveau de vie des aînés constitue l'une des principales mutations qu'a connues la société québécoise au cours des dernières décennies. De 1981 à 2001, au Québec, la croissance du revenu moyen des aînés a été plus importante que pour celle des familles. Cette croissance a effectivement été de 278,1 % pour celles-ci en comparaison à 293,4 % pour ceux-là. Cette situation témoigne du succès des politiques en matière de prestations et de fiscalité. Durant cette période, les transferts gouvernementaux à destination des personnes âgées ont connu une augmentation substantielle que ce soit par le biais des prestations de la sécurité de la vieillesse, du supplément de revenu garanti, du régime de pensions du Canada et du régime de rentes du Québec. Bien que le revenu des personnes âgées du Bas-Saint-Laurent se soit considérablement amélioré au cours des 20 dernières années, la persistance de profondes disparités constitue l'un des principaux éléments de spécificité qui démarque de façon particulière cette région.

L'objectif de cet article consiste à examiner l'évolution des disparités économiques des

personnes âgées sur la base de leur revenu moyen au sein de la région du Bas-Saint-Laurent. Nous orienterons plus particulièrement notre analyse sur les localités rurales, c'est-à-dire celles de 2 500 habitants et moins. Cet examen sera effectué en considérant la méthode des strates démographiques et la typologie du ministère des Affaires municipales et des Régions. Celui-ci, à partir d'un indice synthétique de développement, a élaboré, en 1996, une typologie à quatre niveaux illustrant autant de situations socio-économiques. Cet indice intégrait huit indicateurs, à savoir : la variation de la population entre 1991 et 1996, le rapport emploi/population, le pourcentage d'individus dont la scolarité est inférieure à la 9^e année, le taux de chômage, le pourcentage du revenu perçu sous la forme de transferts gouvernementaux, la fréquence des faibles revenus et le revenu moyen des ménages. Nous avons repris la typologie du ministère en l'adaptant aux données du recensement de 2001. Ainsi, à l'échelle du Bas-Saint-Laurent, les quatre catégories de localités ont été déterminées de la manière suivante :

Tableau 1

Typologie des localités rurales du Bas-Saint-Laurent telle que déterminée par le ministère des Affaires municipales et des Régions (version 2001)

Catégories de localités	Indice de développement	Nombre de localités	%
en restructuration	-5,00 et moins	60	54,1
stables	-4,99 à 0	34	30,6
dynamiques	0 à 4,99	15	13,5
très dynamiques	5,00 et plus	2	1,8

Source : Banque de données fournies par le ministère des Affaires municipales et des Régions.

La « gérontocroissance » et le vieillissement constituent un fait bien réel au Bas-Saint-Laurent.

À l'instar de ce que nous observons à l'échelle du Québec, la « gérontocroissance » (caractérisée par l'augmentation du nombre

de personnes âgées) et le vieillissement (c'est-à-dire l'accroissement des aînés en valeur relative) constituent un fait bien réel au Bas-Saint-Laurent. Mais quels sont les impacts de ce double processus sur la structure de peuplement régional? Nous tenterons de répondre à cette question dans la deuxième partie de cette contribution.

La situation économique des personnes âgées en 2001

Analyse globale

D'entrée de jeu, nous constatons au graphique 1 que le revenu moyen des personnes âgées, au Bas-Saint-Laurent, est inférieur à celui de la province. La différence est de l'ordre de 2 710 \$. Les disparités ne se manifestent pas seulement

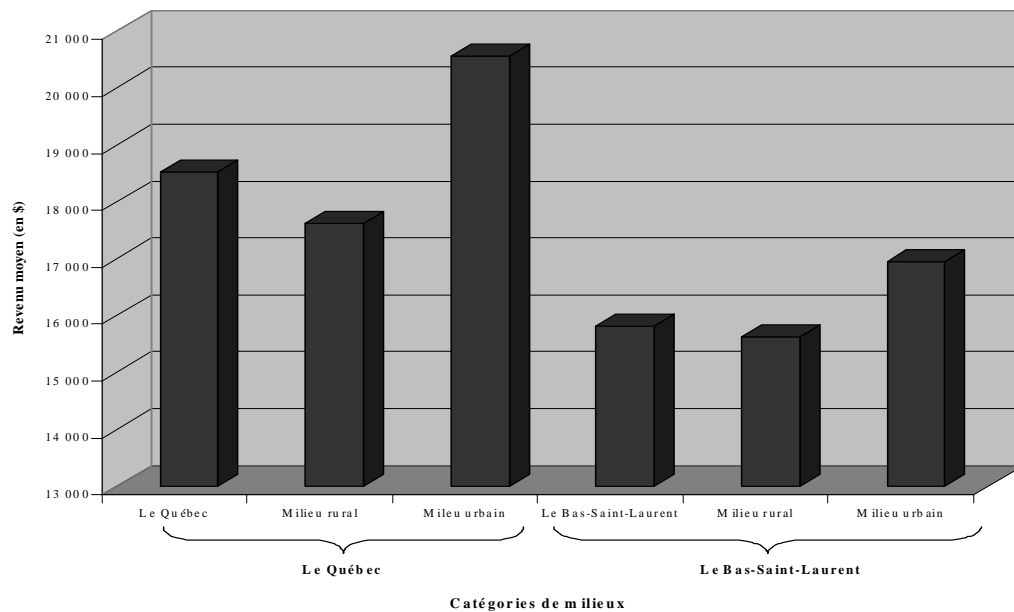
entre la région et la province, mais aussi entre les milieux ruraux et urbains, entre les différentes catégories de milieux ruraux et, bien évidemment, entre les individus. Par ailleurs, l'écart qui sépare le revenu moyen des personnes âgées vivant en milieu rural comparativement à ceux qui habitent la ville est beaucoup moins élevé au Bas-Saint-Laurent (1 314 \$) que pour l'ensemble de la province (2 929 \$). De toute évidence, il appert que les aînés du Bas-Saint-Laurent sont moins confrontés aux inégalités infrarégionales que leurs congénères québécois.

Il n'en demeure pas moins qu'il persiste des écarts considérables notamment entre les

différentes catégories de milieux ruraux, comme en fait foi le graphique 2. Les disparités les plus criantes se manifestent au sein des plus petites localités, dont le niveau de revenu des aînés ne correspond qu'à 78,6 % de celui de la province. En outre, une corrélation parfaitement linéaire se dessine entre la situation socio-économique d'une localité, telle que mesurée par le ministère des Affaires municipales et des Régions, et le niveau de revenu des personnes âgées. De fait, celui-ci passe de 15 014 \$ dans les milieux en restructuration à 17 208 \$ pour les localités très dynamiques. Toutefois, ce revenu, au Bas-Saint-Laurent, reste partout inférieur à la moyenne provinciale ce qui n'est pas le cas à l'échelon du Québec rural puisque le revenu moyen des aînés vivant au sein des localités très dynamiques était, en 2001, de 3 457 \$ supérieur à celui de la province.

Graphique 1

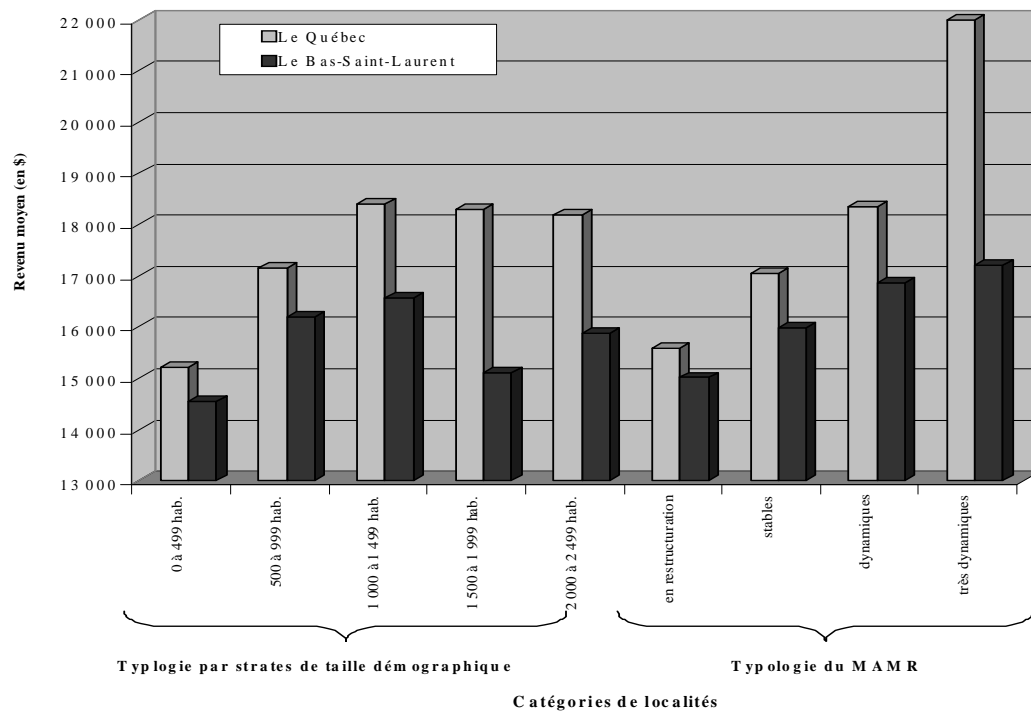
Revenu moyen des personnes âgées de 65 ans ou plus au sein des milieux ruraux et urbains du Bas-Saint-Laurent en comparaison avec la province en 2001



Sources : Statistique Canada. Recensement de 2001.

Graphique 2

Revenu moyen des personnes âgées de 65 ans ou plus au Bas-Saint-Laurent en comparaison avec celui de la province pour différentes catégories de localités rurales en 2001



Source : Statistique Canada. Recensement de 2001.

Disparités locales de revenu

Bien que très éloquentes, les écarts de revenus entre les milieux ruraux du Bas-Saint-Laurent et ceux de la province ne traduisent qu'une vision fragmentaire des disparités. Celles-ci apparaissent avec beaucoup plus d'acuité lorsqu'on ramène l'échelle d'analyse à l'échelon local. Nous avons représenté, à la carte 1, les subdivisions de recensement en fonction du niveau de revenu des personnes âgées de 65 ans ou plus en 2001. Seulement 20 municipalités disposent d'un revenu moyen supérieur à celui du Québec c'est-à-dire à 18 521 \$. Parmi celles-ci, six correspondent à des villes alors que six autres se situent à la périphérie de celles-ci ou encore exercent le rôle de village-dortoir. C'est notamment le cas de St-Joseph-de-Kamouraska qui détient le niveau le plus élevé. Un élément d'explication tient au fait que ces municipalités abritent, de façon générale, un contingent relativement élevé (15 % ou plus) d'individus ayant complété une formation universitaire. Nous pensons notamment à des localités telles que La

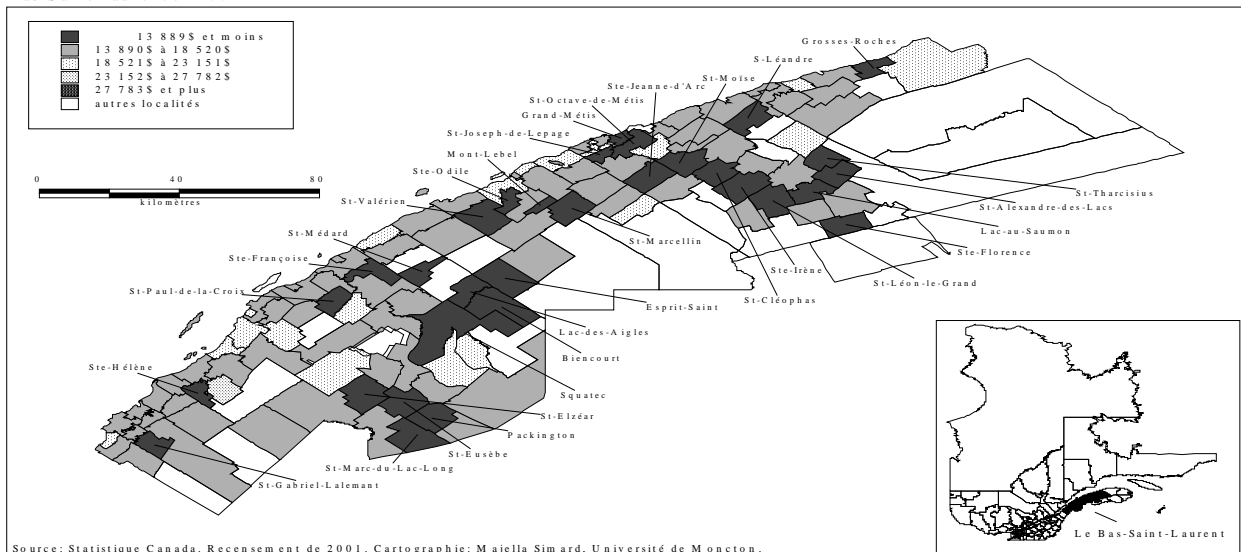
Pocatière, Ste-Luce, Pointe-au-Père, Cacouna
et Notre-Dame-u-Portage.

À l'opposé, on dénombre 32 localités dont le niveau de revenu des aînés n'équivaut qu'à 75 % ou moins à celui de la province. Ces municipalités sont identifiées par leur toponyme à la carte 1. L'essentiel de ce segment est constitué de milieux en restructuration. Ces derniers ont tendance à former des blocs contigus notamment dans les

MRC de Matapédia, du Témiscouata et des Basques ce qui illustre bien l'aspect structurel du problème. La présence de Ste-Odile parmi le peloton de queue étonne à plus d'un titre en raison de sa proximité par rapport à Rimouski, principal pôle urbain de la région. Par ailleurs, les personnes âgées ne constituent pas la seule catégorie d'individus qui souffrent d'inégalités économiques au sein des milieux fragiles. En effet, plusieurs de ceux-ci figurent parmi les plus pauvres de la région.

Les personnes âgées ne constituent pas la seule catégorie d'individus qui souffrent d'inégalités économiques au sein des milieux fragiles.

Carte 1
Revenu moyen des personnes âgées de 65 ans et plus par rapport à la moyenne québécoise dans les différentes localités du
Bas-Saint-Laurent en 2001



Évolution au cours de la période 1981-2001

Le fait de considérer le revenu d'une seule année pour identifier les milieux les plus fragiles eu égard au revenu moyen des aînés amène un certain degré d'imprécision. Les niveaux de revenu changent d'une période quinquennale à l'autre. Une analyse comparative sur une échelle temporelle de 20 ans permet de mieux cerner l'évolution des disparités et d'identifier les principaux éléments de différenciation. L'un de ceux-ci tient au fait que le revenu des aînés a augmenté plus rapidement au sein de la province dans trois catégories de localités rurales à savoir celles dont la taille démographique varie entre 500 et 999 habitants, les milieux en restructuration et les municipalités stables (tableau 2). À l'échelle du Québec, seules les petites localités et celles

considérées comme dynamiques par le ministère des Affaires municipales et des Régions étaient parvenues à augmenter le niveau de revenu de leurs aînés plus rapidement que celui de la province. Une telle situation est symptomatique de la persistance d'inégalités qui affectent plusieurs segments de l'espace rural au Bas-Saint-Laurent. Mais l'élément le plus frappant que révèle ce même tableau concerne la valeur moyenne d'augmentation du niveau de revenu des aînés que l'on observe en milieu urbain. Cette dernière est nettement inférieure à celle de la province et de l'ensemble du milieu rural bas-laurentien. Bref, l'accroissement des disparités est aussi un fait bien présent au sein des villes du Bas-Saint-Laurent.

Tableau 2

Variation du revenu moyen des personnes âgées et écart par rapport à la moyenne provinciale par différentes catégories de milieux au Bas-Saint-Laurent en comparaison avec la province entre 1981 et 2001

Catégories de milieux	Variation du revenu	Écart du revenu par rapport à la moyenne provinciale
Typologie par strates de taille démographique		
Localités de 0 à 499 habitants	289,0	-4,4
Localités de 500 à 999 habitants	321,9	28,5
Localités de 999 à 1 499 habitants	291,6	-1,8
Localités de 1 500 à 1 999 habitants	259,4	-3,4
Localités de 2 000 à 2 499 habitants	284,6	-8,8
Typologie du ministère des Affaires municipales et des Régions		
Milieux en restructuration	294,8	1,4
Localités stables	317,6	24,2
Localités dynamiques	269,3	-24,1
Localités très dynamiques	268,8	-24,6
Milieu rural	297,3	3,9
Milieu urbain	281,5	-11,9
Le Bas-Saint-Laurent	295,1	1,7
Milieu rural québécois	296,8	3,4
Milieu urbain québécois	286,8	-6,6
Le Québec	293,4	-

Source : Statistique Canada. Recensement de 1981 et de 2001.

En réduisant l'échelle d'analyse à l'échelon local, nous remarquons, à la carte 2, que seulement six localités se sont distinguées par un accroissement du revenu de leurs aînés supérieur à celui de la province. Les localités dont le revenu moyen des aînés s'est accru de 73,3 % ou moins entre 1981 et 2001 sont au nombre de 23. Elles ont tendance à se regrouper dans les MRC de La Matapédia, du Témiscouata et des Basques. Une telle concentration reflète bien l'aspect structurel du problème.

La majorité des localités du Bas-Saint-Laurent, soit plus précisément 68, se sont distinguées par une réduction des inégalités en ce qui concerne le revenu moyen des aînés au cours de la période 1981-2001.

En calculant l'écart du revenu moyen des 65 ans ou plus par rapport à la moyenne provinciale, il est possible de déterminer la position de chaque localité et, par conséquent, de mieux cerner l'ampleur des disparités. Ainsi que le montre le tableau 2, cet écart est négatif pour l'ensemble de la région ce qui laisse présager un élargissement des disparités au cours de la période 1981-2001. D'après ce

même tableau, le milieu rural bas-laurentien, considéré dans sa globalité, n'aurait pas été atteint par un accroissement des disparités eu égard à ce même indicateur. Toutefois, en adoptant une échelle d'analyse plus fine, nous constatons que ce ne sont pas toutes les localités rurales qui sont concernées par cette embellie. C'est le cas notamment des milieux dynamiques et très dynamiques, mais aussi de ceux dont la taille démographique est supérieure à 999 habitants. Tel qu'en fait foi la carte 3, un examen plus attentif de cet indicateur à l'échelle locale permet de constater une situation pour le moins inquiétante à Ste-Anne-de-La-Pocatière, à St-Arsène, à Notre-Dame-des-Neiges-de-Trois-Pistoles, à St-Marc-du-Lac-Long, à Cabano et à Amqui. Dans ces milieux, les disparités de revenus ont pris une ampleur considérable en l'espace de 20 ans. De toute évidence, ils devraient faire l'objet de mesures spécifiques à destination des personnes âgées de façon à ce que leur qualité de vie ne s'amenuise pas davantage. Il n'en demeure pas moins que la majorité des localités du Bas-Saint-Laurent, soit plus précisément 68, se sont distinguées par une réduction des inégalités en ce qui concerne le revenu moyen des aînés au cours de la période 1981-2001.

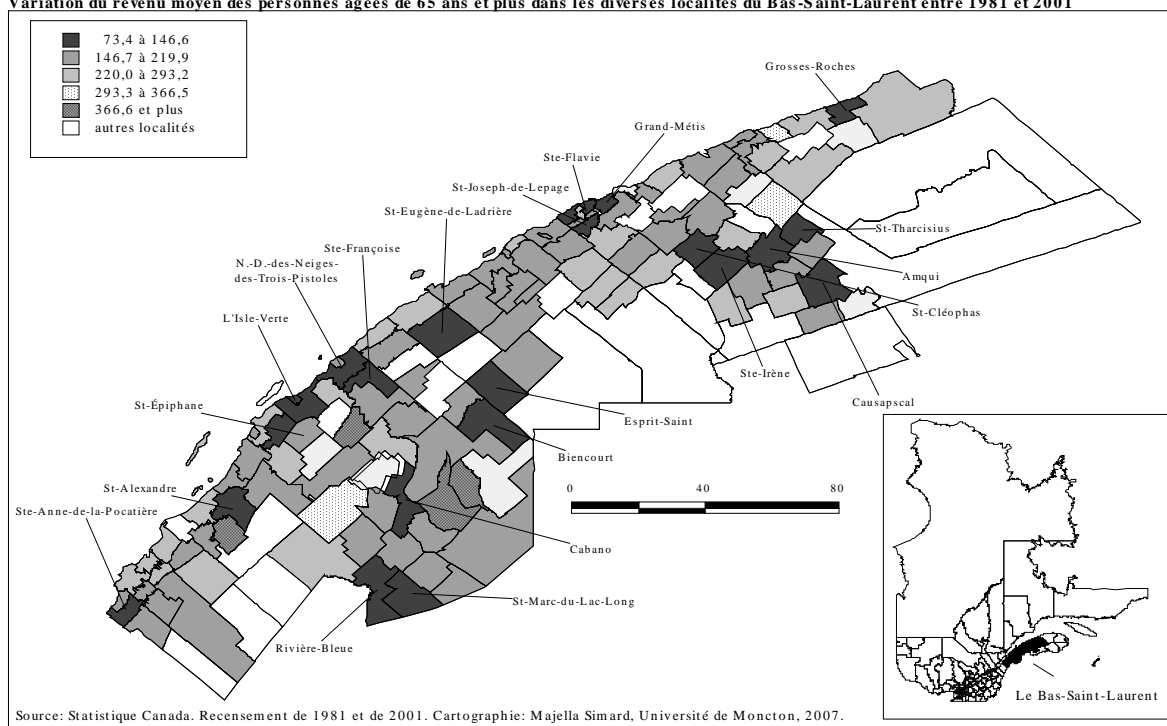
Les impacts de la « gérontocroissance » et du vieillissement démographique sur la structure de peuplement

Évaluer les conséquences de la « gérontocroissance » et du vieillissement démographique sur le tissu de peuplement régional n'est pas une mince affaire. Les ressources naturelles et l'économie constituent des éléments qui ont des influences considérables sur la structure de peuplement. De plus, les caractéristiques sociodémographiques de toute population locale sont en constante

évolution. À maints endroits, les migrations de retour des personnes âgées prennent de l'ampleur. À cet égard, la retraite joue un rôle déterminant sur l'évolution du tissu de peuplement. Elle encourage les déplacements, lesquels sont motivés par la recherche d'agréments tels que la proximité des services et la qualité de l'environnement physique.

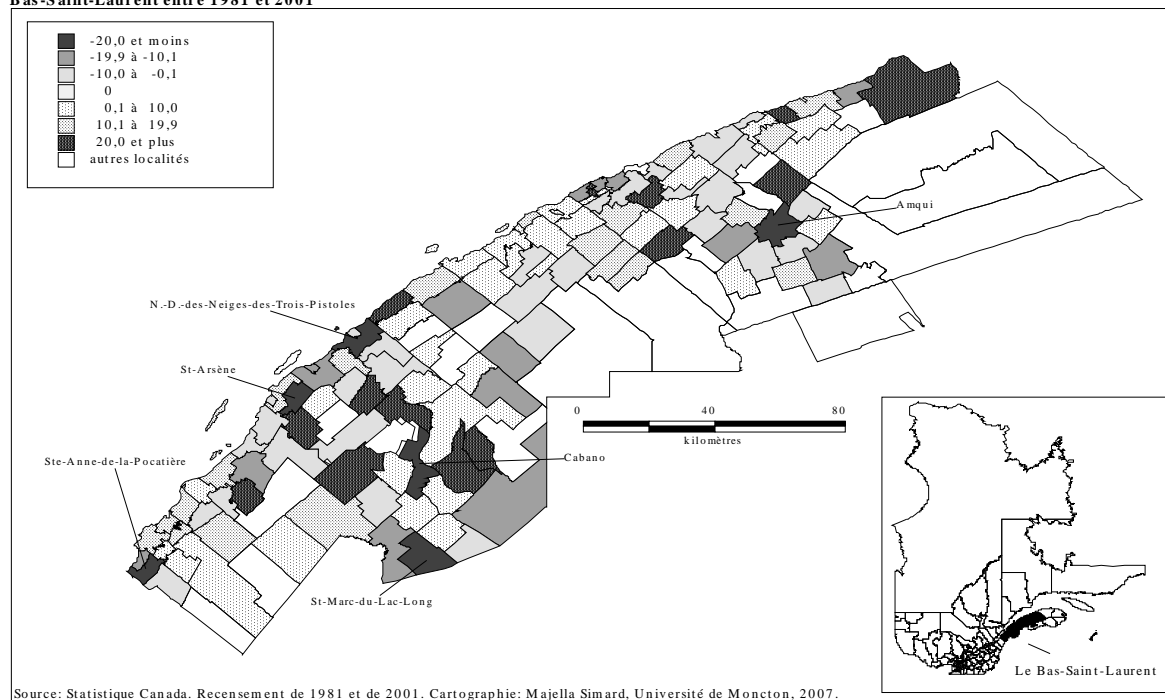
Carte 2

Variation du revenu moyen des personnes âgées de 65 ans et plus dans les diverses localités du Bas-Saint-Laurent entre 1981 et 2001



Carte 3

Écart du revenu moyen des personnes âgées de 65 ans et plus par rapport à la moyenne provinciale dans les différentes localités du Bas-Saint-Laurent entre 1981 et 2001



De même, la poursuite des études et la recherche d'un emploi créent de nouvelles

séries de pressions sur le semis de peuplement qui favorise généralement les villes au

détriment des milieux ruraux fragiles. Ainsi, au cours d'une année, il se produit dans presque toutes les collectivités, tant rurales qu'urbaines, un va-et-vient important de jeunes et de personnes âgées. Ce sont les caractéristiques globales de la migration d'entrée et de sortie qui détermineront si ces mouvements auront un effet sur les caractéristiques ou la taille de la population âgée. Si certains milieux connaissent, au Bas-Saint-Laurent comme ailleurs au Québec, un renouveau, pour l'instant timide, mais non moins significatif, ces migrations de retour

contribuent à une redistribution des activités et de la population sur le territoire régional. Par ailleurs, bien malin est celui qui pourra préciser quelle sera l'ampleur véritable de ce phénomène qu'il faudrait d'abord mieux saisir quantitativement pour le comprendre. Ces mobilités ont donc des impacts différents selon les milieux géographiques. Leurs effets peuvent être positifs ou négatifs selon l'échelle, à laquelle on les considère.

Conclusion

Devant une telle complexité, il nous apparaît particulièrement opportun et réaliste

Le territoire n'est pas seulement un réceptacle, c'est-à-dire un lieu où des événements se produisent.

que les interventions des diverses instances gouvernementales soient orientées non seulement sur l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées, mais aussi sur la rétention des jeunes. Car pour assurer son dynamisme et sa vitalité, un territoire, quel qu'il soit, n'a-t-il pas besoin d'une population aux tranches générationnelles et sociales équilibrées? Le territoire n'est pas seulement un réceptacle, c'est-à-dire un lieu où des événements se produisent. Il est aussi un acteur stratégique, d'où l'importance d'intéresser les élus locaux et régionaux dans le processus de restructuration.

En France, les départements ont le mandat d'élaborer des schémas gérontologiques. Ceux-ci servent à évaluer les besoins des personnes âgées en termes de services de proximité, de loisirs et de logement. En ce qui concerne ce dernier aspect, des formules inédites ont été développées notamment en milieu rural. Par exemple, l'habitat de type kangourou permet à une personne âgée (seule ou en couple) d'occuper le rez-de-chaussée

alors qu'un jeune couple (de la famille ou non) habite aux étages supérieurs. Ensuite, la formule

«abbeyfield» (c'est-à-dire un habitat groupé participatif) a été créée en Angleterre en 1956 et s'est répandue dans d'autres pays comme la Belgique. Chaque habitant dispose d'un petit appartement complété par des pièces communes qui constituent des lieux de rencontre et d'activités. Ce concept s'adresse notamment aux personnes vieillissantes à revenus modestes qui sont encore autonomes.

Il nous semble qu'au Québec, les MRC auraient avantage à s'inspirer de tels modèles en y intégrant un volet à l'intention des jeunes. La solidarité intergénérationnelle est naturelle et indispensable à la vie d'une société. En ce domaine, certaines municipalités ont mis en place des initiatives visant à répondre spécifiquement aux attentes de ces deux catégories d'individus, mais leurs actions demeurent bien timides eu égard aux besoins à combler et aux moyens dont elles disposent. Pour cette raison, il importe de mettre en place, notamment au sein des milieux fortement enclins à la «géronto-croissance», au vieillissement démographique

et à l'exode, des mesures à l'intention des MRC et des municipalités locales destinées à encourager l'émergence d'initiatives novatrices en matière de logement social. L'une des stratégies qui nous semblent les plus efficaces est la différenciation : jouer sur les avantages comparatifs propres à chaque milieu et à son histoire particulière. En outre, de telles initiatives n'auraient que des effets positifs sur le dynamisme de l'habitat et, par conséquent, sur l'aménagement du territoire, le développement local ainsi que sur l'amélioration de la qualité de vie des

personnes âgées. Les élus sont donc conviés à innover dans la conduite de projets territoriaux où chaque collectivité trace son chemin en fonction d'une identité et de besoins spécifiques. Leurs actions, tout comme celles des instances gouvernementales, doivent s'inscrire dans le sens de la réduction des disparités économiques et des inégalités interindividuelles, une condition essentielle au développement régional et à l'épanouissement plein et entier des personnes et des communautés. ■

Pub

ROT site web

Projets cliniques territoriaux des CSSS et participation des acteurs de la société civile

Alex Ellyson
Université de Sherbrooke

Denis Bourque
Professeur
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Cet article est issu d'une recherche¹ exploratoire portant sur l'implication de CDC (Corporation de développement communautaire) du Québec dans des processus d'élaboration de projets cliniques de CSSS (Centre de santé et de services sociaux). Trente responsables de CDC (sur un total de 43 au Québec) ont été interviewées à l'automne 2006. Il en ressort que 17 étaient impliquées dans un processus de projet clinique avec un CSSS et que 13 ne l'étaient pas. Nous désirions explorer : 1) les formes de participation des CDC et des autres acteurs dans les projets cliniques; 2) les impacts appréhendés des projets cliniques sur les organismes communautaires, sur les déterminants sociaux de la santé, ainsi que sur la pratique des organisateurs communautaires des CSSS. Sur le plan de la méthodologie, nous avons eu recours à des

entrevues semi-dirigées auprès de 30 dirigeantes de CDC du Québec. L'analyse de contenu s'est fait selon un mode de type catégoriel à partir d'un résumé écrit des entrevues. Nous avons également procédé à l'analyse documentaire de divers textes relatifs aux projets cliniques. Cet article présente les résultats de cette recherche et analyse les principaux enjeux que soulèvent les projets cliniques pour le milieu communautaire concerné. Notons que cette recherche a des limites, car elle ne comporte pas un échantillon scientifiquement représentatif des CDC du Québec, ni des projets cliniques élaborés par les 95 CSSS. Il convient aussi de préciser que nous avons limité notre analyse à la période d'élaboration des projets cliniques et que, par conséquent, nous n'avons pas étudié leur contenu, ni leur mise en œuvre.

Les projets cliniques

La loi 25 adoptée en décembre 2003² a conduit à la création de 95 Centres de santé et de services sociaux (CSSS) qui sont généralement le résultat d'une fusion entre CLSC, CHSLD (Centre d'hébergement et de soins de longue durée) et CHSCS (Centre hospitalier de soins généraux et spécialisés)

d'un territoire donné. Les CSSS ont le mandat de mettre sur pied et coordonner un réseau local de services. Pour ce faire, le CSSS est responsable de définir un projet organisationnel et clinique visant à répondre aux besoins de santé et de bien-être de la population du territoire à partir de divers

services adaptés aux réalités locales, articulés entre eux et qui englobent l'ensemble des interventions dont la promotion-prévention, le diagnostic, le traitement, le suivi, l'adaptation et le soutien à l'intégration sociale, la réadaptation et le soutien en fin de vie³. L'article 99,5 de la loi 83⁴ donne le mandat suivant aux CSSS :

Aux fins de définir son projet clinique et organisationnel, une instance locale [CSSS] doit, pour le territoire de son réseau local, mobiliser les établissements offrant des services spécialisés et sur spécialisés, les divers groupes de professionnels, les organismes communautaires, les entreprises d'économie sociale, les ressources privées et les intervenants des autres secteurs d'activité ayant un impact sur les services de santé et les services sociaux et s'assurer de leur participation.

Pour chacun des neuf programmes services⁵, le projet clinique consiste à :

- 1- Établir le portrait des besoins de santé et de bien-être de la population du territoire;
- 2- Inventorier les ressources et services actuellement disponibles pour répondre à ces besoins;
- 3- Analyser les écarts à combler pour atteindre les objectifs d'accès, de continuité et de qualité;
- 4- Identifier les modèles cliniques et les collaborations fructueuses déjà implantés qu'il faut maintenir et renforcer;

Trois positions en présence

Parmi les chercheurs et les acteurs du mouvement communautaire, on note trois grandes tendances relativement aux projets cliniques. Une première tendance que l'on pourrait qualifier d'**opposition** se caractérise

- 5- Choisir, s'il y a lieu, d'autres modèles à intégrer pour combler les écarts dans l'atteinte des objectifs retenus;
- 6- Préciser les éléments de l'offre de service et les paramètres devant être contenus dans les ententes de services, ainsi que préciser les rôles et les responsabilités des différents acteurs³.

Les modalités de collaboration entre le réseau public et les organismes communautaires passeront, entre autres, par des ententes de services. À ce chapitre, le MSSS (Ministère de la Santé et des Services sociaux) stipule que les organismes communautaires ont, sur une base libre et volontaire, à définir avec leur CSSS les modalités de leur collaboration pour assurer une offre de services intégrés à la population de leur territoire dans le respect de l'autonomie de ces organismes³. Ces ententes de services peuvent cependant impliquer le versement de subventions et une reddition de comptes pour une prestation de services prédéfinis dans le cadre de réseaux intégrés ou continums de services. Les ententes de services passent ainsi du statut de pratique marginale et peu normée à celui d'élément central et standardisé des nouveaux rapports entre CSSS et organismes communautaires (Bourque, 2007). Ces nouveaux rapports, issus de la mise en place des CSSS, appellent des relations plus hiérarchiques que les relations qui avaient jusque-là généralement cours entre les établissements publics de première ligne et les organismes communautaires.

par des objections de fonds à la création des réseaux locaux de services, aux projets cliniques ainsi qu'aux ententes de services. Les réserves en regard des ententes de services ne sont pas nouvelles, mais

Parmi les chercheurs et les acteurs du mouvement communautaire, on note trois grandes tendances relativement aux projets cliniques.

l'opposition aux réseaux locaux de services et à toute forme de collaboration formelle entre le communautaire et les CSSS est plus récente⁶. La Coalition des TROC (Table régionale des organismes communautaires) remet ainsi en question la participation du communautaire à toute forme d'entente de collaboration, même celle qui n'implique pas de financement, car « elles font appel aux services de l'organisme communautaire dans le cadre de sa mission, mais sans y attacher de financement supplémentaire... [et font en sorte] ...d'assujettir une partie du budget du PSOC [programme de soutien aux organismes autonomes] de l'organisme à des services de responsabilité gouvernementale »⁶.

Même la conclusion volontaire de telles ententes de collaboration ou de services, ou la participation aux continuums de services, est à rejeter, car ils signifient l'intégration à l'offre de services publics. Dans le cas contraire, l'organisme communautaire signataire de telles ententes devrait réclamer les mêmes conditions de travail que celles en vigueur dans le CSSS. Selon les tenants de cette position, le partenariat entre les organismes communautaires et le CSSS est perçu comme une menace potentielle pouvant mener à l'assujettissement du social au médical de même qu'à la perte de la légitimité des organismes communautaires qui pourraient de retrouver cantonnés au rôle de sous-traitants de l'administration publique.

Une seconde tendance serait la tendance **complémentariste**⁷ ou **affairiste** qui répond à une demande et à des pratiques de la part d'une partie du mouvement communautaire et des entreprises d'économie sociale pour

renforcer leur intégration aux politiques et programmes publics souvent pour des fins de survie financière. Cette tendance est bien représentée par un courant des entreprises d'économie sociale en aide-domestique dont les rapports avec les établissements publics au palier local les situent dans une relation de quasi-sous-traitance, particulièrement au niveau des activités d'aide à la personne, incluant les bains et les soins d'hygiène⁸. La défense des intérêts organisationnels constitue le moteur des rapports d'affaires en présence. Cette position appréhende donc le partenariat entre le secteur public et le mouvement communautaire essentiellement selon une perspective managériale, c'est-à-dire en termes de contractualisation d'ententes de services pour la prestation de services. Caillouette et coll.⁹, y réfère en termes de paradigme de régulation marchande (la construction des rapports mise explicitement sur les intérêts particuliers des acteurs, et ce, par le biais de mécanismes de marché). L'État et ses institutions, sans devoir de dialogue avec le mouvement communautaire, prennent alors les décisions dont l'identification des fournisseurs de services, la détermination des modalités de prestation de ces services, ainsi que les normes de contractualisation à mettre en place.

Une troisième tendance en présence serait la tendance **stratégique** présente chez certains chercheurs et parmi une partie du mouvement communautaire. Celle-ci consiste à prendre acte de manière critique des courants de territorialisation et de partenariat institutionnalisé des services d'intérêt général (dont ceux en santé et services sociaux) non pas comme une mode passagère, mais comme un changement de paradigme et une caractéristique du nouveau mode de développement¹⁰. À ce titre, comme le souligne Lévesque, la question est moins de savoir s'il faut être pour ou contre ces changements, « que de s'interroger sur les

conditions nécessaires pour que ces nouvelles formes prolongent et même approfondissent la recherche de l'intérêt général et de la solidarité »¹⁰. Cette tendance se concentre donc sur les modalités entourant la mise en place des réseaux locaux de services, des projets cliniques et des ententes de services afin qu'ils se réalisent dans les conditions les plus favorables aux valeurs portées par les organismes communautaires ainsi qu'aux besoins et aspirations des milieux et des populations concernés. Contrairement à la tendance « affairiste », la tendance « stratégique » compose à la fois avec les intérêts organisationnels en cause, mais aussi

avec une représentation de l'intérêt général qui ne passe pas uniquement par des arrangements centraux au niveau de l'État et des politiques publiques, mais aussi par des arrangements entre les acteurs locaux prenant en compte les particularités locales et territoriales. Caillouette et coll.⁹ parlent alors de paradigme de régulation partenariale (les acteurs de la société civile sont inclus dans le développement de leur territoire) et d'un espace local important à investir par la société civile, puisque reposant sur la redéfinition (au besoin conflictuel) des rapports entre les acteurs permettant une communauté plurielle d'actions.

Analyse des 17 CDC participantes au(x) projet(s) clinique(s)

Cette partie concerne les 17 entrevues menées auprès d'autant de responsables de CDC afin d'explorer l'implication de ces organismes dans des démarches de projets cliniques avec le CSSS. L'implication de la presque totalité de ces CDC remonte au début des démarches entreprises par chacun des 17 CSSS. Dans la majorité des cas, cette participation découle de l'initiative du CSSS qui a convié les CDC à se joindre au processus d'élaboration des projets clinique sous différents motifs. Dans certains cas, les CSSS voulaient connaître l'opinion du milieu communautaire relativement à une proposition de plan d'élaboration des projets cliniques. Dans d'autres situations, les CDC étaient invitées à participer à des rencontres consultatives ou exploratoires, pour identifier la manière dont allait être abordée la question des projets cliniques. Les processus les plus participatifs sont ceux qui ont été décrits comme mettant dès le départ à contribution des organismes communautaires dans la détermination du cheminement et des règles du jeu devant mener à l'élaboration du projet clinique.

Les CDC ont généralement joint des groupes

de travail prenant différentes formes, selon les CSSS : comités de travail, tables de concertation, forums, etc. Ces groupes de travail étaient principalement centrés sur l'amélioration des services offerts par le CSSS et par les autres dispensateurs de services de son territoire, ainsi que par des clientèles et des problématiques bien spécifiques. D'une région à l'autre, ces groupes de travail se sont donc vus confier de multiples mandats, de l'élaboration des modalités entourant l'implantation des réseaux locaux de services à l'analyse de l'offre de services, en passant par l'identification de clientèles cibles, les bilans, les recommandations, la planification, la priorisation, etc. Il en va de même pour les différents projets cliniques qui, dépendamment des régions, prennent la couleur de programmes services ou de chantiers, chacun concerné par des préoccupations aussi variées que la délinquance, la perte d'autonomie, le logement social, la sécurité alimentaire, l'intégration des communautés ethnoculturelles, etc.

En termes de structure, on peut toutefois résumer le mode de fonctionnement le plus couramment utilisé à comité de « pilotage » et

un comité d'« orientation ». Le premier (comité de pilotage) est principalement composé de cadres et de membres du conseil d'administration des CSSS. Il fait souvent figure d'instance décisionnelle. Le second (comité d'orientation) regroupe différents acteurs de la communauté. Il a typiquement pour mandat de chapeauter diverses tables de concertation qui elles, sont constituées en fonction de thèmes bien particuliers. Dans l'ensemble des processus d'élaboration des projets cliniques, les CDC ont souvent joué un rôle d'interface entre les organismes communautaires autonomes et les acteurs institutionnels.

Les dirigeantes de CDC interviewées estiment que les démarches d'implantation des projets cliniques comportent des impacts (actuels ou prévisibles) tout autant positifs que négatifs pour les organismes communautaires. Sur le plan des avantages, on retient que les démarches d'implantation des projets cliniques sont souvent perçues comme un lieu de rencontre pertinent entre les acteurs du secteur communautaire et ceux du secteur public, qui se voient offrir l'opportunité de se sensibiliser mutuellement à leurs préoccupations respectives. Notons que le renforcement de la concertation et du partenariat entre le CSSS et les organismes communautaires de son territoire est un scénario qui semble se concrétiser dans certaines régions autour de l'identification de priorités locales et de projets communs.

Concernant les impacts de type négatif, on remarque que les thèmes ressortis sont majoritairement liés à la question du financement et de l'autonomie des organismes communautaires. Les responsables de CDC redoutent notamment de voir certains organismes communautaires modifier leur mission en fonction des ententes de services. Plusieurs appréhendent également l'éventuelle prégnance de la reddition de compte, en même temps que de voir leurs membres se

transformer en main-d'œuvre à bon marché. Une des interrogations centrales est de savoir si les CSSS auront recours à des mécanismes de suivi de gestion leur permettant d'assumer leurs responsabilités, tout en respectant la réalité et le mode d'organisation des services communautaires.

Par ailleurs, la plupart des responsables de CDC interviewées estiment que la principale force de la démarche d'élaboration des projets cliniques est reliée à la question de la concertation. Dans l'ensemble, elles sentent que le point de vue du communautaire a été à la fois entendu, et respecté. La présence d'un climat d'ouverture, l'intensité des échanges et la circulation de l'information ont été mentionnées pour illustrer leur propos. Elles ont apprécié que les démarches d'élaboration de projets cliniques conduisent à dresser un portrait sociosanitaire global de leur territoire, et à déterminer des priorités locales.

Plusieurs estiment que le processus d'élaboration des projets cliniques a été quelque peu précipité, et que cela a eu des répercussions néfastes sur différentes dimensions de la consultation, dont sa qualité, sa pertinence, et la participation.

En ce qui concerne les désavantages, une insatisfaction souvent mentionnée concerne la vitesse à laquelle ces démarches ont été accomplies. Plusieurs estiment que le processus d'élaboration des projets cliniques a été quelque peu précipité, et que cela a eu des répercussions néfastes sur différentes dimensions de la consultation, dont sa qualité, sa pertinence, et la participation. Une autre insatisfaction souvent exprimée se rapporte au coût de la démarche qui représente un investissement de temps et d'argent considérable. Certaines responsables de CDC s'interrogent également sur le bien-fondé de la

démarche d'élaboration des projets cliniques, entre autres en termes de résultats. Des intervenantes questionnent aussi la validité et la pertinence des consultations qui en résultent. Elles ont également identifié la lourdeur des structures et des modes de fonctionnement

public en tant que frein à l'action, et à la consultation.

Le tableau suivant reprend les principaux énoncés concernant les processus d'élaboration des projets cliniques du point de vue des répondantes des CDC.

Tableau # 1 : Synthèse des énoncés quant au processus d'élaboration des projets cliniques

Les impacts	
<u>Type avantage :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieu de rencontre et réseautage ▪ Occasion de sensibilisation mutuelle ▪ Concertation sur des priorités locales et des projets communs 	<u>Type désavantage :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Énergivore en temps et en argent ▪ Risqué pour l'autonomie du communautaire avec les ententes de services et la reddition de compte (sous-traitance) ▪ Faiblesse des moyens (argent neuf)
<u>Forces du processus :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation large et qualité de la concertation qui joue un rôle rassembleur ▪ Climat d'ouverture, d'échange, d'écoute et de respect du point de vue du communautaire ▪ Identification du portrait sociosanitaire global du territoire et des priorités locales 	
<u>Limites du processus :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vitesse et échéancier trop rapides qui menacent qualité, pertinence et participation ▪ Incertitude quant aux résultats concrets ▪ Disproportion entre le poids des priorités locales VS les priorités ministérielles ▪ Lourdeur des structures et modes de fonctionnement des CSSS (surtout ceux récemment fusionnés) ▪ Tendance administrative à l'uniformisation des territoires des CSSS issus de fusions 	

La contribution des organisateurs communautaires et place de la prévention et des déterminants sociaux de la santé dans les projets cliniques

La contribution des organisateurs communautaires (o.c.) dans les démarches d'élaboration des projets cliniques varie grandement d'une région à l'autre. Ils sont impliqués dans la plupart des projets, mais pour accomplir des mandats différents. Selon les CSSS, on observe que les o.c. occupent des rôles aussi variés que la coordination ou l'animation, en passant par la mobilisation, le soutien technique, la recherche, etc. Précisons que généralement, ce sont des membres du personnel-cadre du CSSS (direction générale et direction de programme) qui dirigent les

travaux liés à l'élaboration des projets cliniques. Concernant la prévention et les déterminants sociaux de la santé dans les projets cliniques, on retient deux tendances : leur présence via les organismes communautaires, ou leur absence en raison de la prédominance du médico-curatif. On note également que la prévention et les déterminants sociaux de la santé sont des enjeux importants des projets cliniques, mais que le contexte organisationnel est un frein majeur (priorités ministérielles, approche par programme, ententes de gestion).

Discussion

On peut dégager trois tendances chez les CSSS quant à l'élaboration des projets cliniques.

Les CSSS sont maintenant non seulement imputables des services qu'ils offrent, mais aussi de la coordination de ceux offerts par leurs partenaires. Parallèlement, ils doivent favoriser la participation des ressources du milieu dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets cliniques MSSS¹¹. On peut dégager trois tendances chez les CSSS quant à l'élaboration des projets cliniques. Une première qualifiée d'attentiste, car basée sur une absence d'action ou une action minimale (en 2006) qui se manifeste par une absence de sollicitation envers leur CDC ou le rejet d'une offre de participation de sa part. Une seconde. D'une part, il faut considérer les profondes transformations associées aux fusions d'établissement qui touchent la majorité des CSSS et qui font que nombre d'entre eux sont toujours en pleine transition et réorganisation. Par ailleurs, les projets cliniques doivent s'inscrire dans les orientations bien spécifiques du MSSS et des Agences régionales, ce qui signifie la présence de priorités et de cibles prédéterminées (particulièrement en santé) qui s'imposent aux acteurs locaux. Soulignons que les propos de plusieurs dirigeantes de CDC allaient en ce sens. Les CSSS doivent donc naviguer au cœur d'une dynamique complexe (Duperré, 1992)¹² composée d'une logique descendante qui correspond aux priorités et cibles gouvernementales inscrites dans les ententes de gestion, et d'une logique ascendante qui correspond à l'aspiration des acteurs locaux de pouvoir déterminer les priorités et les stratégies d'action appropriées. Au centre, se retrouve les CSSS en interface entre les logiques descendante et ascendante, et en situation de double imputabilité soit vers le bas et leur milieu et vers le haut et l'appareil

tendance en serait une administrative et de relations publiques qui s'incarne dans des pratiques qui consistent à faire du projet clinique une politique ou une procédure institutionnelle qui fera l'objet de consultations formelles une fois élaborée à l'interne (ou même confiée à un consultant). Une troisième tendance dite participative se caractérise par un investissement du CSSS dans un processus de concertation plus ou moins participatif vu comme une opportunité de développement autour d'enjeux non seulement institutionnels, mais aussi locaux et communautaires, selon la culture partenariale déjà présente au CSSS et dans son milieu. Cette dernière tendance est particulièrement intéressante, mais semble rencontrer des obstacles.

de planification régionale et nationale. En effet, les CSSS sont à la fois parties des politiques et programmes descendants et à ce chapitre ils doivent tenir compte des priorités qui en découlent. Mais ils sont aussi des acteurs du développement de leur milieu et à ce titre ils doivent contribuer à l'émergence des priorités locales, en tenir compte dans leurs projets cliniques, et favoriser l'actualisation des particularités et des choix locaux dans la mise en place des réseaux locaux de services. Le défi des CSSS est de se situer de manière efficace à la jonction entre les logiques descendantes et ascendantes, en assumant un rôle de leadership démocratique (Bourque, 2006)¹³.

À ce sujet, des responsables de CDC ont affirmé s'être sentis incluses et prises en compte dans l'élaboration des projets cliniques. Elles ont par ailleurs formulé des réserves sur la pertinence de ces démarches, notamment sur le plan de la validité de la consultation ainsi que des résultats potentiels. Autrement dit, tous les CSSS ont-ils les

moyens (Fournier, 2007)¹⁴, la capacité et la volonté de mener à bien ces projets, tout en incluant, en tant que partenaires, les acteurs communautaires? Ces questions se posent, car pour l'instant, de nombreux éléments demeurent en suspens.

Ainsi, la mise en place des réseaux locaux de services instaure un contexte appelant à la conclusion d'ententes de services entre les CSSS et les organismes communautaires. Ceux-ci pourraient alors se retrouver à jouer à la fois le rôle de partenaires et de sous-traitants de l'instance locale (RRASMQ, 2005)¹⁵. On pourrait alors appréhender un renforcement des instances publiques au détriment de la société civile (regroupant entre autres les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale). En effet, dans un scénario plus négatif, celle-ci pourrait perdre sa légitimité en se voyant notamment confinée au rôle de sous-traitant de l'administration publique. Comme le suggèrent d'ailleurs Caillouette et coll.⁹ « Le danger d'un monologue institutionnel et un tantinet autoritaire de la part des CSSS est une réalité à envisager ». Par contre, comme le projet clinique « interpelle tous les partenaires et suscite leur adhésion et leur mobilisation »¹¹, ces auteurs font valoir qu'il « est difficile d'envisager l'élaboration de ces projets dans le cadre d'une imposition des vues des CSSS. Ces derniers auront sur chacun de leur territoire à composer avec les acteurs communautaires et d'économie sociale »¹¹. La création et la mise en œuvre des réseaux locaux de services pourraient donc représenter un espace stratégique à investir par les acteurs de la société civile. Selon ce scénario, cela pourrait non seulement leur permettre de renforcer leur pouvoir d'action, mais aussi s'avérer être une occasion de développer, avec le réseau public, des pratiques de partenariat et de collaboration fondées sur une communauté plurielle d'actions⁹.

Quel scénario sera le plus prégnant ? Les projets cliniques s'inscrivant dans une tendance participative offrent l'opportunité aux acteurs publics et communautaires de se sensibiliser mutuellement à leurs préoccupations respectives, tout en apprenant à mieux collaborer. Considérant les propos de plusieurs dirigeantes de CDC, on peut d'ailleurs penser que certains projets cliniques soient un levier incitant les divers acteurs en présence à travailler en concertation, selon les besoins locaux, et en fonction de logiques partenariales respectueuses des différences. Soulignons cependant que ce rapprochement entre les deux milieux comporte un danger pour le communautaire, soit celui de voir sa légitimité et sa spécificité être « contaminées » par des approches institutionnelles ou technocratiques, propres aux établissements publics. Considérant certains des principes formulés par le MSSS³ pour l'élaboration des projets cliniques (standardisation des pratiques, hiérarchisation des services, ententes de services, etc.), et considérant la pression à laquelle sont soumis les CSSS (ententes de gestion, données probantes, etc.), il y a effectivement risque d'instrumentalisation et/ou de standardisation des pratiques communautaires, ce qui dénaturerait évidemment la contribution originale du milieu communautaire (participation citoyenne, action sociale, vie associative démocratique, etc.).

Les propos des responsables de CDC démontrent par ailleurs que les personnes en place influencent la direction prise par les CSSS quant à la participation des organismes communautaires aux projets cliniques, et cela même si des lignes directrices sont émises par le MSSS. Globalement, le facteur humain constitue une variable non négligeable dans la dynamique de mise en place des réseaux locaux de services.

Conclusion

Les projets cliniques et les réseaux locaux de services, comme l'ensemble de la réforme en santé et services sociaux, demeurent un processus en cours de réalisation. Nous avons examiné comment la phase d'élaboration d'un certain nombre de projets cliniques était perçue du point de vue d'un des acteurs communautaires impliqués. Il s'agit d'un angle de prise trop étroit pour pouvoir en tirer de conclusions d'ensemble sur les projets cliniques et les réseaux locaux de services. D'autres recherches sont requises pour documenter et analyser le contenu même des projets cliniques, leur phase de mise en œuvre, ainsi que les formes d'arrangements durables qu'ils instaurent entre les acteurs et leur impact sur les services et la santé des populations visées.

Même si des tensions importantes ont toujours marqué les rapports entre le réseau public et les organismes communautaires, l'existence et le devenir de plusieurs d'entre eux sont liés à la pérennité du système public.

Mais déjà, il ressort clairement que cette réforme comporte des enjeux majeurs pour les acteurs concernés et les services collectifs dans le domaine de la santé et des services sociaux. Pour les organismes communautaires, il en va de leur spécificité et de leur identité. Pour les CSSS, dans un contexte de forte remise en question du caractère public du système de santé et de services sociaux, une contre-performance, voire un échec, des réseaux locaux de services donneraient des munitions à ceux qui s'activent à privatiser le système sociosanitaire. Cet enjeu ne concerne pas seulement les établissements publics, mais aussi les organismes communautaires, car dans un scénario de privatisation et de marchandisation des services d'intérêt général

on voit difficilement comment le communautaire pourrait en sortir gagnant. Même si des tensions importantes ont toujours marqué les rapports entre le réseau public et les organismes communautaires, l'existence et le devenir de plusieurs d'entre eux sont liés à la pérennité du système public. Dans ce sens, la réussite des réseaux locaux de services pourrait constituer un enjeu en elle-même pour les acteurs publics et communautaires concernés, en plus de l'enjeu qu'elle représente pour les populations visées en termes d'amélioration de leur condition sociosanitaire et des services d'intérêt général dans ce domaine. Or, la réussite des réseaux locaux de services et des projets cliniques qui s'y rattachent ne se prescrit ou ne se décrète pas d'autorité. Elle résulte d'un processus participatif et délibératif complexe qui n'est jamais épuisé dans une planification ou un projet clinique.

Les réseaux locaux de services s'inscrivent dans un mouvement plus large de territorialisation de la gestion et de la gouvernance des services d'intérêt général¹⁰ qui tire ses origines de deux sources : la transformation de la gestion publique au Québec; l'évolution des formes de réponse collective des communautés aux problèmes qui les confrontent. Les pratiques de territorialisation, dans lesquelles se situent les projets cliniques, se conjuguent sous deux registres qui se mélangent sur le terrain: celui de l'instrumentalisation qui utilise le territoire et les communautés comme terreau pour l'implantation de priorités et programmes publics préconstruits; celui de la co-construction à l'échelle du territoire d'une dynamique d'appropriation du développement où la contribution des politiques et pouvoirs publics est négociée et intégrée. Le défi est le réaliser sur une base territoriale une nouvelle gouvernance partagée¹⁰ basée sur une gestion démocratique du changement. Les CSSS du

Québec pourraient jouer un rôle important dans la mise en place de cette nouvelle gouvernance partagée dans la mesure où ils ont une légitimité reconnue localement pour ce

faire. Les projets cliniques et les réseaux locaux de services représenteront pour les CSSS un test déterminant à cet égard.■

Notes et références

- ¹ Le rapport de cette recherche, subventionnée par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, sera disponible sous forme de cahier, en novembre 2007, sur le site internet de l'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) : <http://www.uqo.ca/aruc/>
- ² QUÉBEC (2003). *Loi sur les agences de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, Québec, 2003, chapitre 21.
- ³ MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : MSSS (2004a). *Projet clinique : Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, Document principal, Québec, Gouvernement du Québec, Octobre, 75 p, page 56.
- ⁴ QUÉBEC (2005). *Projet de loi n° 83, Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives*, Québec, 2005.
- ⁵ Les neuf programmes-services sont : 1) Perte d'autonomie liée au vieillissement, 2) Services généraux, 3) Santé publique, 4) Santé mentale, 5) Jeunes en difficultés, 6) Santé physique, 7) Déficience physique, 8) Déficience intellectuelle et 9) Dépendances (alcool, toxicomanie, jeux).
- ⁶ GAGNON-LESSARD, L. et RIVARD, S. (2007). *Analyse du document « Offre de service-Services psychosociaux généraux 2007-2012 » du MSSS*, Coalition des TROC, Rencontre nationale du 13-14-15 février 2007. 10 p.
- ⁷ PROULX, J. (1997). Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires dans le cadre de la Loi 120: l'enjeu de la complémentarité, Mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval, 202 p.
- ⁸ FOURNIER, J. (2000). « Aide à domicile : pour que l'économie sociale demeure de l'économie sociale », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 13, no 2, 193-206.
- ⁹ CAILLOUETTE, J., GARON, S., ELLYSON, A. (2006). « Les enjeux de la redéfinition des rapports de l'État à la société civile dans la gouvernance du secteur de la santé et des services sociaux au Québec », dans FLEURY, M.-J., TREMBLAY, M., NGUYEN, H., BORDELEAU, L., *Le système sociosanitaire au Québec : gouverne, régulation et participation*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 451-465, 457.
- ¹⁰ LÉVESQUE, B. (2006). Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général, Cahier C-13-2006, CRISES, UQAM, 26 p.
- ¹¹ MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX : MSSS (2004b). *Projet clinique : Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, Document résumé, Québec, Gouvernement du Québec, Octobre, 23 p.
- ¹² DUPERRÉ, M. (1992). « Du discours à la réalité dans le partenariat public-communautaire en santé mentale: une expérience au Saguenay-Lac-Saint-Jean », *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 5, n° 2, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp. 131-146.
- ¹³ BOURQUE, D. (2006). « Interfaces communautaire/réseau public : continuité et rupture », *Économie et Solidarités*, vol. 36, n°2, 13-26.
- ¹⁴ FOURNIER, Jacques (2007). *Les C3S ont-ils les moyens de définir leur propre projet clinique?*, http://rqiiac.qc.ca/fr/actualites_debats/chronique_jacques/article.asp?offset=10&Id_articles=1039
- ¹⁵ RRASMQ : REGROUPEMENT DES RESSOURCES ALTERNATIVES EN SANTÉ MENTALE DU QUÉBEC (2005), *Réseaux intégrés de services en santé mentale et enjeux des pratiques*, Perron, N., 20 p. en ligne : <http://www.rrasmq.com/Publications/Fevrier%202006/Perron%20NPS%20RIS.pdf>

Ce que vous devez savoir du PDCA (Plan, do, check, act)

Rafaël Perez Uribe

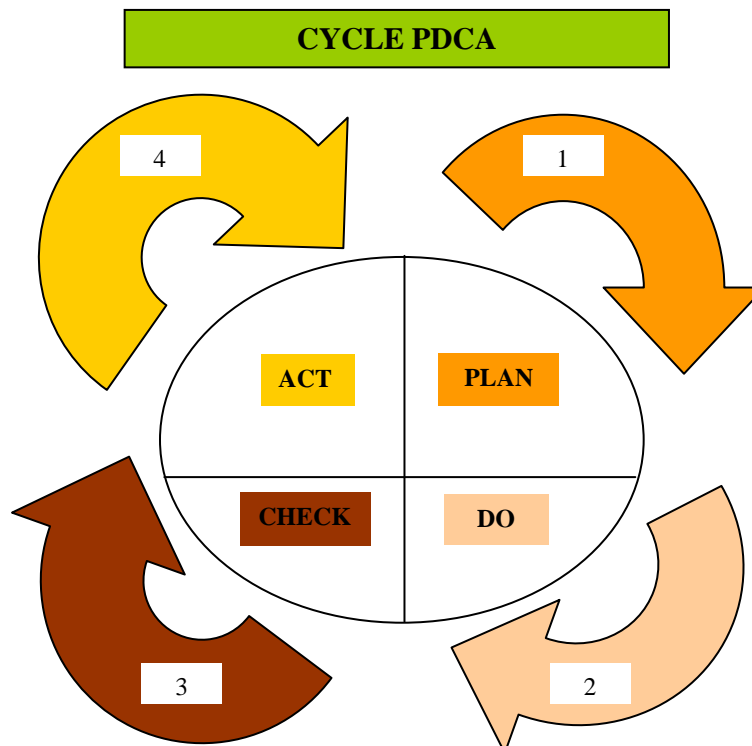
Le cycle PDCA

Tant aux niveaux entrepreneurial qu'académique, un des aspects qui a le plus attiré mon attention dans l'utilisation du cycle PDCA (PFVA) c'est sa similitude avec l'exercice de prise de décisions que les êtres humains effectuent à chaque instant.

En pensant à ce que nous allons faire, nous analysons des réalités, nous tamisons des données et nous les transformons en information afin de choisir ce qui nous sert. L'action sélectionnée est exécutée en la confrontant à ce que nous avons pensé initialement pour ne conserver que les phases utiles. Par contre, nous ne répétons pas les actes sans résultats ou qui ont entraîné de

mauvais résultats. De façon permanente ce cycle est répété de façon automatique comme si nous respirions ou marchions; c'est tout simplement un acte réflexe.

Au siècle passé, durant les années 30, le Docteur W. A. Shewhart¹ du Bell Laboratories, a brillamment développé les bases du contrôle de qualité moderne et du contrôle de qualité statistique des processus (charte de Shewhart). Il a aussi commencé à appliquer le cycle PDCA au secteur manufacturier.



Pour le secteur manufacturier, les étapes de base du PDCA (PFVA) peuvent se résumer ainsi :

1. Planifier :

- Impliquer des personnes clés pour structurer un plan d'action.
- Compiler les données disponibles.
- Comprendre les besoins des clients, la situation qui est à l'origine d'un problème ou encore qui rend vulnérable un processus donné.
- Étudier de façon exhaustive le/les processus impliqués. Un processus est-il capable d'accomplir ce qui est nécessaire?
- Structurer le plan.
- Former le personnel et créer un scénario adéquat pour que les employés soient tenus de développer les activités proposées dans le plan afin d'atteindre les objectifs établis.

2. Faire :

- Exécuter les activités proposées en fonction des ressources assignées ou mettre en œuvre l'amélioration en vérifiant les causes des problèmes.
- Compiler les données appropriées.
- Superviser les temps d'exécution et les ressources.

3. Vérifier :

- Le dévoilement et l'analyse des données.
- Que les résultats escomptés sont atteints.
- Les différences avec le plan initial : les comprendre et les documenter.
- Les problèmes et les erreurs.
- Qu'est-ce qui a été appris ?
- Que reste-t-il à résoudre ?

4. Agir :

- Réflexion sur ce qui a été appris durant les phases planifier, faire et vérifier.
- Actions correctives à effectuer.
- Dans le cas d'un projet d'amélioration, présenter les résultats à la direction pour évaluation.
- Standardisation des activités, des outils, des indicateurs et des améliorations qui ont eu des résultats excellents dans le cycle.
- Incorporer l'amélioration au processus en question.
- Communiquer l'amélioration à tous les membres de l'entreprise.
- Identifier de nouveaux projets/problèmes.

Répéter le processus autant de fois que nécessaire afin que l'organisation atteigne un état stable de qualité².

À partir de l'année 1950 et de façon répétée pendant les deux décennies suivantes, le professeur Deming³ a présenté le Cycle PDCA dans l'introduction de chacune des formations offertes à la haute direction des entreprises japonaises.

Depuis lors, le cycle PDCA (PFVA) est devenu le symbole incontesté de l'Amélioration Continue au niveau mondial⁴.

De fait, les prix nationaux et internationaux de qualité sont basés sur le cycle PDCA et le système de gestion de la qualité des Normes ISO 9000 : 2000, s'appuie sur le schème d'Amélioration Continue de Qualité de ce Cycle.

Comme vu précédemment, les étapes du Cycle PDCA requièrent la compilation et l'analyse d'une quantité substantielle de données. Pour accomplir l'objectif d'amélioration continue des mesures

objectives nécessaires doivent être effectuées et un consensus obtenu tant dans la définition des objectifs/problèmes que dans l'utilisation d'indicateurs appropriés. Le cycle peut être complémenté par une série d'outils fondés sur des techniques statistiques simples. Pour n'en mentionner que quelques unes : Diagramme d'Ishikawa ou de Cause-Effets, Liste de Vérification (check list), Diagramme de Flux, Distribution de Fréquence et Histogramme, Diagramme de Pareto, Charte de Contrôle.

Le PDCA est utilisé dans le modèle KAIZEN (amélioration continue à petits pas) qui est à l'origine du miracle économique japonais des années 70 et qui fut popularisé par Masaaki Imai⁵.

Il est également employé dans la version américaine du Contrôle Total de la Qualité (CTQ)⁶ d'Armand Feigenbaum⁷.

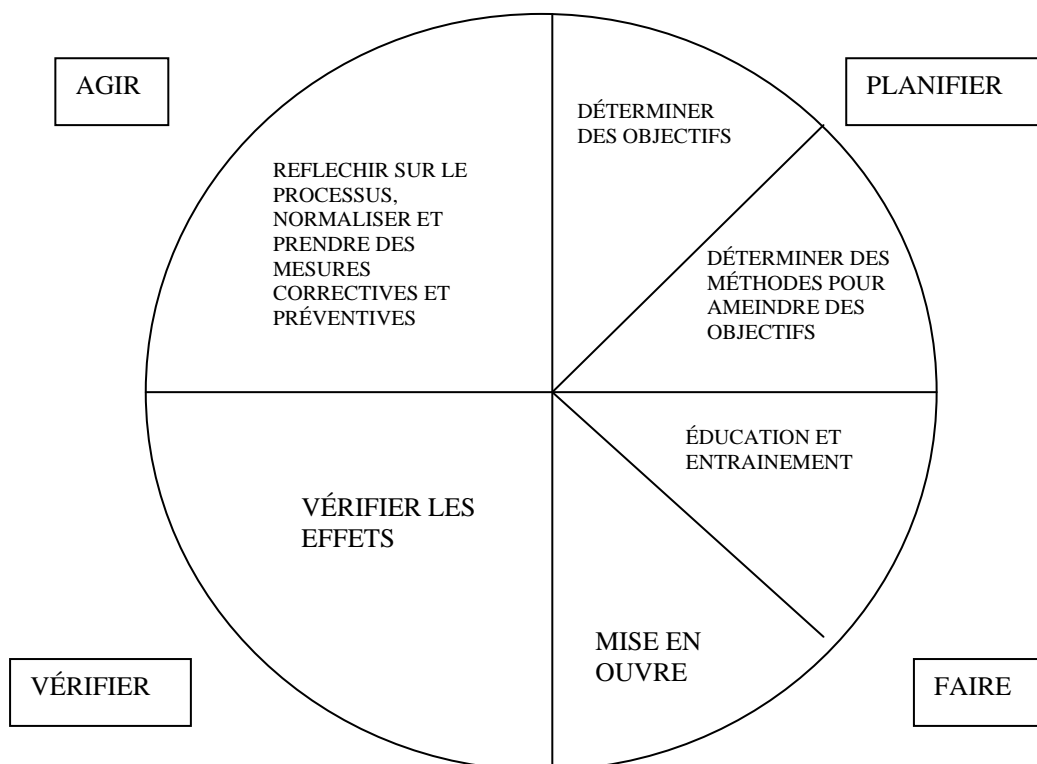
A la fin des années 70 et durant les années 80, ceux qui, comme nous, eurent l'audace d'utiliser les cercles de contrôle de qualité en

se servant du cycle de Deming comme outil fondamental de base obtinrent des améliorations surprenantes. D'autre part, bien que le modèle de standardisation proposé par la JUSE⁸ recommandait dès 1971 une documentation précise des pratiques de gestion, en occident cette standardisation ne prend force qu'avec l'apparition de la norme ISO 9000⁹ en 1987.

Ishikawa¹⁰, le père des cercles de qualité au Japon, a amplifié les quatre étapes du cycle de Deming en y ajoutant les six points suivants :

- Définir des objectifs.
- Définir les méthodes pour atteindre ces objectifs.
- Éduquer et entraîner le personnel.
- Mettre en œuvre les activités prévues au plan.
- Vérifier les effets de la mise en œuvre.
- Prendre les actions appropriées.

Ces six points se distribuent dans la roue PDCA de la manière suivante :



Selon le «Grupo Kaizen SA»¹¹ «le processus d'amélioration de la qualité requiert plusieurs retours sur le cycle, qui peuvent être schématisés comme un ensemble de cercles remontant une pente. L'absence de données sur l'amélioration, ainsi que d'un système de gestion, introduit de l'entropie qui provoque le recul du cercle à un état antérieur» Quesada M., qui fait partie du groupe, affirme que le PDCA peut être utilisé avec la norme ISO 9000 qui, combinée avec le modèle d'Ishikawa, peut se formuler ainsi :

Planifier

1. Identifier des produits
2. Identifier des clients
3. Identifier les demandes des clients (5.2)
4. Définir les spécifications des demandes du client (7.1)
5. Identifier les étapes clef du processus (diagramme de flux) (7.5)
6. Identifier et choisir les paramètres de mesure (8.1)
7. Déterminer la performance du processus (8.2.3, 8.2.4)
8. Identifier des normes de comparaison (benchmarks) (5.1 d'ISO 9004)

Faire

9. Identifier les opportunités d'amélioration (8.5)
10. Développer un plan pilote
11. Mettre en œuvre les améliorations

Vérifier

12. Évaluer l'efficacité (8.2, 8.5.2)

Agir

13. Institutionnaliser l'amélioration et/ou passer à l'étape 9 (5.6)

Selon Ramirez¹² (2005), ce cycle peut être également utilisé dans un processus de négociation de la manière suivante :

Planifier

- Objectiver la négociation en préparant tous ses éléments.
- Définir ses enjeux et séparer les enjeux de chaque position.
- Quel est l'objectif de cette négociation ? Quel élément est prêt à céder l'autre partie ?
- Quelles informations supplémentaires sont nécessaires pour atteindre mes objectifs ?
 - Intérêts en cours
 - Alternatives possibles
 - Visées possible
 - Aspects humains, personnalités, niveau de tolérance, etc.
- Comment devrait se dérouler la négociation ?
- Quelle information additionnelle ai-je besoin lors de la négociation ?
- Quel type de questions ouvertes dois-je poser afin d'obtenir le plus d'informations utiles ?

C'est une étape clef de la négociation, mais celle-ci reste sans résultat si la suivante n'est pas effectuée :

Faire

- Exécuter ce qui est projeté. Pour chaque action projetée, il doit exister un pourquoi, afin de réaliser les objectifs des enjeux définis préalablement. En ne suivant pas un schéma prédéterminé la possibilité de faire des erreurs est élevée. Toutefois, ceci ne signifie pas que tout ce qui est

prévu ne puisse pas être changé dans les détails. A ce stade ci, on entre dans l'étape suivante du cycle :

Vérifier

- Contrôler l'atteinte ou non de l'objectif général prévu initialement. Il est possible que les actions prévues ne donnent pas le résultat attendu. C'est pourquoi il est important dans une négociation d'identifier des objectifs spécifiques qui permettent l'atteinte finale de l'objectif général. En réévaluant l'exercice ou les variables critiques de la négociation, une remise en question est possible pour générer de nouvelles options. Si on ne possède pas une ouverture d'esprit suffisante pour produire de nouvelles idées on risque fort de passer à un conflit des positions compliquant ainsi la négociation.

Agir

- Prendre des décisions justes et rapides mais seulement si la quantité d'information recueillie durant les étapes de Planifier et Agir est jugée suffisante. Ce sont fondamentalement deux types de décisions : continuer avec le plan si ce qui était prévu est obtenu ou bien redéfinir des actions avec comme base les objectifs spécifiques proposés initialement. Surtout ne pas changer d'objectif général, car cela créerait un autre problème ou une autre ronde de négociation, revoir seulement les actions prévues afin d'identifier celles permettant d'atteindre cet objectif.

Conclusion

Comme vu précédemment, depuis plus de soixante ans le cycle PDCA a prouvé son immense utilité comme outil de gestion. Il est pertinent, efficace, efficient et peut s'appliquer à beaucoup de sujets et de

disciplines. Le point fondamental est de suivre les quatre étapes de manière incessante, avec patience, certitude et discipline. ■

Bibliographie

- CORPORACION CALIDAD. Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004 – 2005. Guia para participantes.
- CROSBY, Philip. Hablemos de calidad. McGraw Hill. 1989.
- EN: El PHVA y las Normas ISO 9000 (<http://www.grupokaizen.com/sig/sig08.php>). Nov. de 2005.
- EN: <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=180>. OCT 14.05. Lic. Ana María Vázquez
- JUSE. EN : <http://www.juse.or.jp/e-renme/e-r>. Internet. mayo de 1999.
- PEREZ URIBE, Rafael I. La Calidad eje de la Empresa Japonesa. U. Externado de Colombia. Santafe de Bogotá, 1990.
- PEREZ URIBE, Rafael. Círculos de Calidad - Una herramienta en Calidad Total -.Alas Aeroimpresores. Abril de 1992. Santafé de Bogotá.

- Seminario LA GERENCIA JAPONESA EN COLOMBIA Y LATINOAMERICA. Corporación de Amistad Colombo Japonesa. Memorias. Talleres de publicaciones del Sena. Primera edición. Abril de 1990. Bogotá, Colombia.
- SIERRA CORREA, Martha Lucia. Experiencia en Algunas Empresas de Santafé de Bogotá sobre Calidad Total: Estrategias y Recomendaciones para Iniciar un Proceso. Trabajo de grado presentado para optar el título de Administrador de Empresas. Escuela de Administración de Negocios. Director: Rafael I. Pérez Uribe. 1992.

Notes et références

- ¹ Walther Andrew Shewhart est né en New Canton, Illinois, USA le 18 mars de 1891. Il est décédé à Troy Hills, New Jersey, USA le 11 mars 1967.
- ² Une des prémisses de Deming est que lorsqu'une organisation et ses employés choisissent la qualité comme objectif, dans le temps la qualité va s'améliorer et les coûts diminuer. La qualité étant définie de la façon suivante : Qualité = Résultat Global du Travail / Coût du Travail
- ³ William Edwards Deming est né dans la ville de Sioux, Iowa le 14 octobre 1900, fils de William Albert Deming et Plume Irene Edwards., il est décédé le 20 décembre 1993. Sa contribution exceptionnelle à la révolution économique japonaise après la deuxième guerre mondiale fut soulignée par l'instauration en 1950 d'un prix Deming dans ce pays. Ce n'est qu'à partir de 1980 que ses théories furent finalement acceptées par les industriels américains.
- ⁴ Dans: <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=180>. OCT 14.05. Lic. Ana María Vázquez
- ⁵ Masaaki Imai est né à Tokyo en 1930. En 1955, il a reçu sa licence à Université de Tokyo, avec une spécialisation en Relations Internationales. En 1986, il a établi l'institut Kaizen pour aider les compagnies occidentales à introduire les concepts, systèmes et outils du Kaizen. La même année, il a publié son livre vedette :, « Kaizen : La clé de la compétitivité Japonaise». Depuis ce livre a été traduit en 14 langues. En mai 1997 il publie chez McGraw-Hill "Gemba Kaizen".
- ⁶ Dans: Le PDCA et les Normes ISO 9000 (<http://www.grupokaizenccccc.com/sig/sig08.php>). Nov. de 2005.
- ⁷ Feigenbaum est un des gourous mondiaux de la Qualité. En 1951, il a créé le concept de «Total Quality Control» et il a mis une emphase particulière sur le fait que la qualité requiert un effort total de la haute direction et ne repose pas seulement sur un département d'inspection. Il est actuellement président et Directeur général du «General Systems Company», une firme d'ingénieurs conseil qui est un des leaders mondial dans la conception et la mise en place de systèmes administratifs d'opérations et de contrôle de la qualité. Elle compte parmi ses clients plusieurs des plus grandes compagnies manufacturières et de service à travers le monde.
- ⁸ Japanese Union of Scientist Engineer fondée en 1946 sous la direction de Kaoru Ishikawa.
- ⁹ IBID
- ¹⁰ Le Professeur Kaoru Ishikawa est né au Japon en 1915 et il est décédé en 1989. Précurseur des concepts de qualité totale au Japon, il fut le premier auteur à tenter de spécifier les différences entre les styles d'administration japonais et occidentaux.
- ¹¹ IBID 9
- ¹² RAMIREZ, Gilberto : <http://www.rinconaguilar.com/articulos/NegGramirez300104.htm>

Des entreprises qui affrontent la compétition en territoire rural acadien

Éric Forgues*, Omer Chouinard** et Danièle Courchesne**

*Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques

** Université de Moncton

Contexte : des entreprises qui affrontent la compétition en territoire rural acadien

Le présent article fait suite à une étude que nous avons réalisée en 2006-2007 sur l'association de plusieurs boucanières dans la région rurale de Cap-Pelé à 60 km de Moncton au Nouveau-Brunswick¹. Les observateurs de cette industrie locale savaient qu'elles éprouvaient plusieurs difficultés en raison de la forte compétition qui s'exerçait entre elles. L'idée de former une association n'est pas nouvelle. Plusieurs tentatives ont été faites vainement dans le passé. En 2003, le propriétaire d'une boucanière a eu l'idée d'aller chercher quelqu'un à l'extérieur de l'industrie du hareng fumé² qui, de son propre aveu, ne connaissait rien à ce domaine et ne voyait pas comment il pouvait apporter quelque chose de neuf³. Pourtant, non

seulement a-t-il réussi à créer une association regroupant 18 boucanières sur 25, *Les exportations de Harengs Cap-Pelé Inc.*, mais plus de trois années plus tard, l'association existe toujours. Nous avons voulu comprendre comment on est passé d'une situation de forte concurrence, qui menait littéralement plusieurs boucanières à la faillite, à une situation de coopération entre elles. Quels éléments permettent de comprendre cette transition sociale ? Ce type de question est au cœur de notre démarche de recherche qui inscrit d'emblée l'économie dans la société, mais qui y perçoit également des éléments de production du social (Lévesque *et al.*, 2001)⁴.

La coopération interentreprises (CIE)

La création de l'entreprise *Les exportations de Harengs Cap-Pelé Inc.* représente une forme de coopération entre des entreprises qui visent à mettre un terme à la guerre des prix que se livraient les boucanières et à stabiliser ainsi le marché en créant une entente qui impose des quotas de production pour chaque boucanière. Les boucanières signataires de l'entente de coopération vendent leur produit à cette entreprise, laquelle s'occupe de la mise en marché. La première année, les quotas étaient de 50 000 boîtes de harengs, alors que, pour plusieurs, leur capacité pouvait être le

double⁵. Par la suite, les quotas ont mieux reflété la capacité de production des entreprises. Chaque boucanière est assurée de voir son produit se vendre à un prix identique pour tous. Ce système permet de réduire la pression exercée sur les boucanières qui cherchaient à devancer la production des autres boucanières afin d'obtenir de meilleurs prix. En outre, il réduit l'incertitude entourant les prix de vente, car même si une boucanière s'entend sur un prix avec un acheteur, celui-ci peut revenir pour lui dire qu'il obtient un meilleur prix avec une autre boucanière,

l'incitant ainsi à réduire son prix. Les premiers vendeurs avaient un meilleur prix, mais les autres exerçaient une pression à la baisse sur les prix. L'association d'entreprises assure chaque membre qu'il pourra écouler sa production.

« Des entreprises concurrentes dans un même secteur peuvent être conduites à envisager des stratégies collectives et à gérer ainsi leurs interdépendances (...) en unissant leur destin » (Yami, 2003 : 166). La littérature montre que plusieurs facteurs peuvent inciter les entreprises à s'associer. Pour Niosi (2001), l'objectif consiste à réduire l'incertitude. L'incertitude est généralement associée à l'impossibilité de prévoir les comportements d'autres acteurs dans un contexte où ces comportements influent sur l'environnement des entreprises. Cette incertitude s'accroît lorsque chaque acteur poursuit un intérêt qui est le sien sans s'allier aux autres acteurs, les plaçant dans des situations de compétition et de concurrence. Elle peut être réduite lorsque les acteurs coordonnent leurs activités. L'intérêt que présente la CIE pour les acteurs est qu'elle permet de mieux atteindre leur objectif. Dans notre cas, la réduction de l'incertitude visait à mieux planifier la production et stabiliser les prix et les ventes.

Niosi (2001) précise que, dans les ententes de CIE,

- 1) les entreprises conservent leur autonomie,
- 2) le partage des capitaux engage les ressources des partenaires et
- 3) l'objectif à atteindre demande du temps, de l'innovation et un développement.

Les accords passés entre les entreprises se concrétisent dans la forme d'un contrat qui scelle l'alliance entre les entreprises et définit

à la fois sa portée, les conditions et les règles à respecter de même que ses limites. Selon Avadikyan *et al.* (2001).

Le contrat permet d'orienter les comportements des acteurs de façon à éviter qu'ils se nuisent les uns les autres. Toutefois, il ne suffirait pas seul à garantir ce résultat. Certains auteurs estiment que la confiance mutuelle provient, entre autres, de l'enchâssement social de leurs activités économiques. En fait, plus la confiance est réciproque, moins le contrat formel doit être précis et moins il intervient dans la réduction de l'incertitude et des comportements opportunistes individuels. (Blumberg, 2001).

Les liens sociaux, les règles informelles de réciprocité, la confiance, la réputation, la parole donnée et le serrement de mains forment un capital social qui permet aux acteurs de coordonner leurs activités. L'enchâssement des activités économiques dans des liens informels apparaît comme un des facteurs de régulation des rapports sociaux. Si certains comportements ne sont pas admis et qu'ils sont répétés par certains acteurs, ces derniers risquent à la longue d'être exclus du réseau d'échanges économiques. Les occasions favorables pour ces acteurs diminuant d'autant, ils se trouvent forcés de réorienter leurs comportements. (Farrell, 2005).

À défaut de tels mécanismes de régulation, les acteurs ne travaillent pas ensemble, poursuivant isolément l'accroissement de leur seul intérêt. C'est cette situation que vivaient les boucanières avant 2003. Seuls quelques cas d'alliances informelles entre certaines boucanières nous empêchent de parler d'une situation de concurrence globale. L'historique des acteurs est souvent garant d'un capital de confiance ou non (Blumberg, 2001). Cependant, l'histoire des boucanières les a conduits tout droit dans une situation de méfiance mutuelle plutôt que de confiance.

Selon Giullozo et Thépaut (2004), la CIE est un modèle organisationnel qui offre plus de flexibilité qu'une organisation corporative hiérarchique tout en réduisant les risques et les incertitudes d'une situation de marché. Elle permet en outre aux entreprises de se concentrer sur leurs forces et de confier certaines tâches aux partenaires ou encore à une structure issue de l'alliance. D'ailleurs, la

Études de cas : historique

Selon un rapport réalisé en 1985 sur l'industrie, le marché des boucanières était assez stable jusque dans les années 1970, mais, par la suite, l'arrivée d'un groupe d'acheteurs rend plus acharnée la compétition entre les boucanières (Co-fish consultants, 1985). Le rapport recommande donc aux exploitants de coordonner davantage leurs activités afin d'atténuer cette compétition nuisible à l'ensemble de l'industrie. Cette recommandation est formulée au moment où une association existe depuis 1984. C'est sur une base volontaire qu'on demandait aux boucanières de passer par la coopérative. Les ratés de l'association apparaissent clairement quelques années après sa création.

Le rapport formule donc une série de recommandations susceptibles d'améliorer la situation de compétition qui perdure malgré l'existence d'une association. Il est pertinent de rappeler que ce qui était alors proposé sera, à quelques nuances près, le modèle adopté en 2003 par l'association des boucanières. D'après le rapport, la solution la plus acceptable, est celle qui a le plus de chance de réussir, est que toutes les boucanières s'engagent à créer une agence de mise en marché en copropriété. L'entreprise devrait évaluer le marché des produits et recommander des quotas de production. Elle devrait acheter tout le poisson des producteurs et serait responsable de la vente du poisson.

particularité de l'entente de coopération entre les boucanières a consisté en la création d'une entreprise. C'est le cas des boucanières qui se concentrent sur la production, alors que le groupe créé se charge de la commercialisation de la production⁶. En outre, la CIE permet aux entreprises de mieux se positionner sur le marché.

L'entreprise serait aussi chargée de créer un logo pour l'entreprise. À ce moment-là, sur les 19 boucanières membres de l'association, 17 avaient dit qu'elles accepteraient de parapher une telle entente. Le rapport recommande que s'il y avait formation d'une agence des ventes, il devait y avoir une marque commerciale unique ainsi qu'un objectif et des efforts communs. L'auteur du rapport croit que l'embauche d'un gérant permettrait d'assurer le suivi des décisions prises, afin de communiquer l'information et d'assurer la cohésion du groupe ; il estime aussi qu'une approche collective peut prendre du temps à s'implanter. La confiance est cruciale pour assurer le respect d'une entente.

Une partie de l'étude est consacrée au rapport entre une telle association et le gouvernement. Le gouvernement provincial accorde des permis de production et il apporte un soutien financier à certaines boucanières. Étant donné la responsabilité du gouvernement provincial dans le développement de l'industrie, l'auteur de l'étude recommande que l'aide gouvernementale se concentre sur les membres de l'association, et ce, sur une base équitable. Une telle action inciterait l'industrie à mieux se coordonner et à travailler ensemble dans le cadre d'une telle agence de mise en marché.

Selon une autre étude réalisée en 2000 par une société conseil (Leblanc, 2000), 31 producteurs géraient 25 boucanières.

L'industrie dans la région de Cap-Pelé embauchait 900 employés à temps partiel, représentant 438 emplois à temps plein. Durant les cinq années antérieures à l'étude, on estime la production annuelle à 2 millions de boîtes (à savoir 18 000 tonnes américaines). Cependant, une étude de Pêches et Océans Canada (1987) montre qu'en 1986

les 25 usines produisaient 1 million de boîtes de produits marins (soit 9 000 tonnes), doublant leur production en quelques années et générant près de 7 millions \$ en 1986. Selon l'étude de Leblanc (2000), la valeur de la production s'élève à 40 millions \$. En 1986, la valeur de la production s'élevait à 15 millions \$, soit une hausse de 160 %.

Le contrat et le mandat de l'association

L'objet du présent contrat entre les boucanières vise la création d'une entreprise de mise en marché à laquelle sont liées 18 boucanières, sept demeurant indépendantes. Le contrat initial portait sur le prix de vente des produits et les quotas de production; il prévoyait de fortes amendes en cas de non-respect des conditions de l'entente. Le prix de vente fixé est le même pour tout le monde. Les membres acceptent que tout le poisson soit vendu par l'association, autrement une lourde amende est prévue (150 000 \$). En limitant ainsi la portée du contrat, les promoteurs du projet voulaient s'assurer de faire signer le plus grand nombre de propriétaires possible. Ils ont donc écarté initialement une clause sur l'achat du poisson, car plusieurs boucanières entretenaient des rapports privilégiés avec des fournisseurs, qu'ils voulaient naturellement conserver.

La clause portant sur les quotas limitait la production à 50 000 boîtes par boucanière. Elle était difficile à accepter pour certains, qui avaient une capacité de production supérieure, mais les membres ont compris que cet élément de l'entente pouvait être profitable à long terme en obtenant un meilleur prix de vente. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé, puisque le prix de vente a presque doublé (répondant n° 2).

En outre, le gérant promettait que les quotas des boucanières seraient plus élevés la deuxième année. Il demandait que le contrat

fût signé pour une durée d'un an avant sa reconduction. Cette stratégie a convaincu plusieurs membres qui voyaient qu'elle ne constituait pas un grand risque, compte tenu de la situation de l'industrie du poisson fumé. Au lieu d'être reconduit pour deux ans, l'entente a été renouvelée jusqu'en 2010 et porte désormais autant sur la vente que sur l'achat. Chaque boucanière doit désormais passer par l'agence de mise en marché pour acheter le poisson, le bois, le sel, bref, les matières nécessaires pour la transformation du poisson. Cet étapisme a permis de convaincre les boucanières qui souhaitaient conserver leurs liens avec leurs fournisseurs. À cette fin, les perceptions devaient changer. Plutôt que de raisonner simplement en fonction de la qualité de leur produit, ou des liens de confiance qu'elles avaient personnellement développés avec leurs fournisseurs, elles ont peu à peu commencé à raisonner en fonction d'une logique collective, voyant que ce n'est plus tant la qualité de leur produit qui comptait, mais la qualité globale de production. En effet, même si chaque boucanière est identifiée sur les boîtes de produits, c'est d'abord le logo de l'agence de mise en marché qui ressort sur le produit (répondant n° 4). En outre, la compétition jouait toujours sur l'achat des poissons, ce qui faisait monter les prix de la ressource. Or, les boucanières commençaient à constater les avantages qu'il y avait à se regrouper pour lutter contre la concurrence (répondant n° 4). Le respect du contrat

apparaît comme une façon de dissiper la méfiance qui existe entre les boucaniers. Les boucanières plus vulnérables voyaient dans

l'association un moyen leur permettant de résoudre leurs difficultés financières.

L'importance d'un nouveau mode de communication comme facteur de confiance

Pour établir un climat de confiance entre les signataires de l'entente, le gérant a dû instaurer un nouveau mode de communication. Il déploie tous les efforts pour amener les membres à régler aux réunions leurs différends, plutôt que d'attendre d'être dehors. Cette approche de la communication marque un changement par rapport aux relations qui prévalaient

auparavant (répondant n° 7). L'établissement d'un nouveau mode de communication joue un rôle dans l'instauration de relations de confiance entre les signataires de l'entente. Le fait de participer régulièrement à des réunions incite les membres du groupe à communiquer entre eux. Des liens de confiance se créent, contribuant à former un capital social qui peut s'avérer utile.

Une planification plus stable

La passation d'un contrat associant les boucanières à une entreprise de mise en marché a permis de revoir l'organisation de la production. Chaque boucanière sait à l'avance quelle sera sa production annuelle du fait de l'existence de quotas. Par ailleurs, elle est assurée d'écouler sa production à un prix qui sera le même que celui de ses anciens concurrents. Ce système de planification réduit grandement l'incertitude pour les boucanières, au sujet notamment du prix de vente et de la possibilité de vendre. En outre, il permet de produire un poisson de meilleure qualité :

Aujourd'hui, grâce à l'agence de mise en marché, les boucanières contrôlent l'achat et la vente de produits marins. Plus d'une

vingtaine de comités auxquels siègent plusieurs membres permettent de gérer un ensemble d'activités au sein de la nouvelle entreprise. Ces comités reposent sur l'engagement des boucanières membres de l'association, qui prennent ainsi en charge des tâches financières, le transport, la gestion de la production (quotas), l'achat de sel et de bois, les relations avec les membres, les licences, les questions juridiques et la qualité du poisson. La présence aux comités de membres provenant de plusieurs boucanières contribue à accroître leur confiance envers eux. Le gérant est informé des activités de chacun des comités, sur lequel il a droit de regard.

La formation d'un groupe

La médiation par une entreprise de mise en assure une cohésion entre les entreprises, contribuant à éliminer la compétition qu'elles se livraient. Nous avons vu le rôle qu'exerce le contrat dans ce passage. Il joue un rôle incitatif central dans l'orientation des comportements des boucanières. Cependant, la contrainte tout comme l'intérêt, ne suffisent

pas à expliquer le fonctionnement de cette coopération interentreprises. Des facteurs symboliques doivent favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance. Le groupe des boucanières doit se former et exister en fonction d'éléments symboliques qui donnent corps au

projet. Le groupe naît autour d'éléments symboliques qui l'expriment et l'identifient.

Pour donner naissance socialement au groupe, nous sommes en présence d'un échange symbolique éclairant entre le promoteur et les membres. D'une part, les membres du groupe tendent à faire reposer l'existence du groupe sur l'action du gérant, qui, en retour, fait reposer l'existence et le fonctionnement du groupe sur ses membres.

Cependant, pour les signataires de l'entente, c'est grâce aux qualités personnelles du gérant que le groupe existe et fonctionne. Plusieurs commentaires soulignent sa capacité à comprendre les personnes en les écoutant. Son sens de l'écoute lui a servi à saisir les enjeux entre les boucanières. Le fait que le gérant provient d'un milieu extérieur aux

boucanières les a aidées à lui faire confiance. Le gérant insiste pour que les signataires de l'entente oublient querelles et conflits : s'il y a des membres qui résistent à un projet, alors il tente de le convaincre. On souligne sa fermeté et le fait qu'il sait où il va (répondant n° 4) : le gérant insiste pour que la parole donnée et les ententes conclues soient respectées.

Bref, sur le plan symbolique, nous assistons à un don et à un contre-don de pouvoir : le groupe donne son pouvoir constitutif au gérant qui leur lui rend. Cependant, la formation du groupe demande un apprentissage. Le gérant insiste pour que le groupe « tourne la page » et « allume », c'est-à-dire que ses membres comprennent l'importance de changer leurs relations pour que l'association fonctionne.

Le passage d'une logique individualiste à une logique collective

L'existence du groupe repose sur le passage d'une logique individualiste à une logique collective de l'intérêt. Le passage d'une logique individualiste à une logique collective passe par un travail d'éducation grâce auquel selon le gérant chacun comprend que son sort est lié à celui de son partenaire. En outre, le gérant tente de favoriser un sentiment d'égalité entre les membres. Il invite les membres à voir ce que les boucanières ont en commun, plutôt que ce qui les distingue.

Mais la solidarité entre les membres demeure fragile. Un des répondants manifeste des résistances à l'égard de certaines pratiques du groupe. Il était d'accord pour signer une entente qui porte sur la vente. Le moment venu de faire porter l'objet de l'entente sur l'achat du poisson, il n'était plus d'accord. Il envisage de quitter l'association pour cette

raison et reprendre ainsi la direction de son entreprise (répondant n° 9)

Un autre répondant avait envisagé de joindre l'association, mais a refusé à la dernière minute. Il explique ses motifs parce qu'il n'avait pas confiance au gérant. Ce dernier n'aurait pas réussi à dissiper certains doutes concernant les garanties associées à la marge de crédit de l'association si les choses tournaient mal, alors que beaucoup de boucanières étaient dans une situation financière très difficile. Il doutait également de ce qui allait arriver avec ses marchés, qui étaient distincts de la majorité de ceux des autres boucanières. Nous voyons bien que la décision de faire partie du groupe demande que l'on accepte de remettre une partie de son indépendance à une entité qui sera créée pour prendre en charge certaines activités de vente d'abord, et d'achat ensuite.

Le rôle des symboles dans la formation du groupe

L'existence du groupe se concrétisera dans l'emploi de symboles d'identification. C'est là un facteur déterminant dans la formation du groupe. L'adoption d'un logo unique pour représenter le groupe est une action qui exprime la reconnaissance des membres de l'association et leur engagement à lui donner

une existence concrète. Par ailleurs, le gérant crée des pièces de vêtement (casquette, manteau ou T-shirt) aux couleurs de l'association et encourage les membres à les porter dans les rencontres et les activités de représentation.

Éléments de réussite du groupe et menaces à l'horizon

Le groupe des 18 boucanières est en meilleure position pour négocier l'achat des ressources requises pour la production et la vente des produits marins. De plus le groupe est intervenu à un palier politique pour bloquer l'allocation d'un nouveau permis. Une boucanière indépendante a voulu acheter la licence d'une boucanière qui avait cessé ses activités afin d'augmenter sa production. Plusieurs observateurs de l'industrie considèrent qu'une des causes de ses difficultés est la surproduction, ce qui a pour effet de faire diminuer les prix.

Une autre situation a permis de démontrer la force de la solidarité pour le groupe. Au début de la formation de l'association, un acheteur porte plainte au sujet de la qualité du produit. Cette stratégie fonctionnait auparavant alors que chaque boucanière était isolée. Cette fois cependant, plusieurs boucanières décident d'aller rencontrer les acheteurs sur place pour discuter de la qualité du produit. Cette stratégie des acheteurs s'est avérée infructueuse et n'a plus été employée par la suite.

Bref, les membres de l'association constatent les avantages qu'offre le groupe. Ils sont conscients du fait que les acteurs extérieurs ne peuvent plus profiter des dissensions et de la compétition qui prévalaient.

Aux yeux de ses membres, l'association constitue une réussite puisque, pour la première fois, on parvient à créer une association entre les entreprises qui, en outre, donne des résultats positifs. La constitution de l'association a permis à certains propriétaires de surmonter leurs difficultés économiques (répondant n° 4). Mais, on pourrait penser que la création de l'association n'a fait que déplacer un vieux problème. La compétition et les relations conflictuelles se vivent maintenant entre les boucanières indépendantes et celles qui sont membres de l'association. D'ailleurs, un répondant d'une boucanière indépendante mentionne que, depuis la création de l'association, les indépendants se concertent davantage.

Conclusion

Notre étude d'entreprises indépendantes en milieu rural permet de mettre en évidence les éléments constitutifs de création d'un mode de coopération interentreprises auparavant en forte concurrence. Le passage de rapports de méfiance à des rapports de confiance

réciroques a été rendu possible par la conjonction de plusieurs facteurs :

- l'intervention d'une personne extérieure à l'industrie,

- l'apprentissage d'un mode de communication fondé sur la transparence, le face-à-face et la franchise,
- un accès à l'information et le contrôle de la diffusion de l'information par le responsable en ce qui concerne la mise en œuvre de nouveaux projets,
- l'emploi de symboles désignant la CIE et cristallisant un nouveau sentiment d'appartenance et
- la passation d'un contrat formalisant les conditions de l'entente.

Le fait de voir les avantages qu'offre la coopération motive aussi les propriétaires à demeurer dans l'association. Parmi ces avantages, mentionnons

- les avantages économiques de la vente et de l'achat en groupe,
- le rapport de force que permet d'instaurer la solidarité entre les boucanières auprès des autres boucanières indépendantes et auprès du gouvernement ainsi que

- la stabilité de planification et la réduction de l'incertitude que permet la réduction des rapports de compétition entre les boucanières.

Soulignons que la réduction de l'incertitude constitue un élément central de la CIE : Plusieurs facteurs ont donc concouru à former un mode de CIE, mais ce qui demeure au fondement de cette forme de coopération, est l'échange symbolique du pouvoir entre le responsable de l'association d'entreprises et les membres de celle-ci. En accordant leur pouvoir au responsable de l'association que les propriétaires des boucanières créent un groupe social et exercent le pouvoir de le faire. C'est aussi dans la mesure où ce pouvoir est retourné aux membres que ceux-ci parviendront éventuellement à acquérir les capacités nécessaires pour se prendre en charge.

Ainsi on a pu voir que la CIE est une façon que les boucanières artisanales du territoire rural de Cap-Pelé a utilisé pour surmonter la compétition. Cependant ceci ne l'a pas éliminé mais l'a plutôt transposé à un autre niveau. ■

Notes et références

- ¹ Pour respecter l'usage dans la région du sud-est du Nouveau-Brunswick, nous disons boucanière pour désigner une usine de harengs fumés et séchés.
- ² En fait, les boucanières fument et salent plusieurs types de produits marins (gaspereau, morue, maquereau).
- ³ Entrevue réalisée avec les chercheurs.
- ⁴ Pour mener à bien notre étude, nous avons fait des entrevues semi-dirigées auprès de huit propriétaires de boucanières membres du regroupement et de un propriétaire de boucanière qui est demeuré indépendant. Nous avons également consulté des études portant sur l'industrie du hareng fumée et sur l'histoire de la région, ainsi que des documents fournis par les répondants.
- ⁵ Une boîte équivaut généralement à 18 livres.
- ⁶ Nous verrons plus loin que les responsabilités du groupe se sont accrues par la suite.

Chronique du livre

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

Régina Leiggenger, *Interagir pour innover : une technologie médicale au cœur du réseau*, Bern, Peter Lang SA, 2008, 292 p.

Cet ouvrage provient d'une thèse de doctorat en géographie qui fait l'orgueil de notre collègue Antoine Bailly de l'Université de Genève puisque sa thésarde s'est vue décerner le Prix Aydalot décerné chaque année à la meilleure thèse soumise à l'arbitrage de l'Association de science régionale de langue française. Ainsi, lors du colloque de 2005, à Dijon, Régina Leiggenger fut invitée à présenter le résumé de sa thèse. Fortement impressionné, autant par la forme et le fond de la présentation, je suis allé féliciter la lauréate lui disant que j'allais attendre impatiemment le volume annoncé. À l'instar d'Anne, la sœur de Barbe Bleue qui ne voyait rien venir, il m'a fallu aller aux sources. Ma démarche aurait eu pour effet de stimuler Régina Leiggenger à donner suite à la promesse formulée lors de son passage aux pays des ducs de Bourgogne. J'en veux pour preuve notre échange de courriels. Des propos qui furent confirmés de vive voix en terre québécoise lors d'un passage de l'auteure au moment où nos érables commençaient à couler suite à l'hiver interminable que l'on a connu.

Alors que l'ouvrage qui suit cette recension traite de l'innovation en Île-de-France, ici c'est en Suisse que le lecteur se voit inviter à suivre la longue aventure d'une innovation médicale soit dans l'Arc lémanique qui s'étend de Neuchâtel à Genève. L'objet de la thèse a porté sur la dimension locale des

relations technologiques en se penchant sur la manière dont les géographes et les économistes régionalistes abordent cette question. Pour l'auteure, il s'agissait de montrer comment, à travers tous les réseaux mis en présence, l'innovation émerge des convergences et des divergences qu'ils renferment. La dynamique de ces dernières fut étudiée en s'appuyant sur trois approches : l'acteur-réseau, ici le Centre de Sociologie de l'Innovation; l'encastrement (les relations interpersonnelles); le milieu innovateur (le territoire). Le tout est traité en trois parties.

La première partie *Les relations technologiques* présente les différents courants d'analyse auxquels adhèrent nos collègues géographes. Mais l'auteure ne limite pas à la littérature propre à sa profession puisqu'elle fait abondamment allusion à la nouvelle sociologie économique en se référant à un ouvrage collectif dont notre collègue Benoit Lévesque fut responsable. Une initiative qui la conduira à se familiariser aux travaux de Mark Granovetter, considéré ici comme rien de moins que la figure de proue de cette nouvelle sociologie économique. Il ne faut pas se surprendre alors de voir l'entrepreneur défini comme un collectif d'acteurs hétérogènes (on verra plus loin que même les porcs peuvent faire partie de ces acteurs...) et non plus comme un individu génial. À l'instar de ce qui est mis en évidence dans l'ouvrage suivant, on voit que l'innovation se situe à l'intérieur d'un processus interactif relié à un projet modulé dans le temps et dans l'espace. On observe trois phases

successives : l'invention, l'innovation et la diffusion. En ce qui regarde l'innovation proprement dite, l'auteure y voit un processus caractérisé par l'incertitude à l'intérieur duquel la dimension temporelle importe autant que la dimension spatiale. Sa diffusion dans le temps et l'espace se trouve indissociable de la construction de réseaux.

La deuxième partite *L'étude d'une technologie* se rapporte à un cas spécifique. Pour donner le ton, on trouve une citation tirée d'un ouvrage intitulé *Chirurgen du cœur* : «On est loin de l'époque où il (le chirurgien en question) quittait une opération pour se rendre dans son atelier et y forger un instrument dont il avait besoin pour terminer l'intervention». Le cas en question se rapporte à une innovation médicale : *ColoStim*. Oui, en décortiquant on voit qu'il s'agit bien d'un appareil visant à soulager les problèmes de constipation par une stimulation électrique du colon (c'est sérieux...faut pas rigoler!). Les acteurs en réseaux se font ici très nombreux. Parmi ceux que l'on devine, on trouve, entre autres des médecins, des ingénieurs, des agents de développement, des techniciens et ces acteurs inattendus : des porcs accompagnés de leurs éleveurs. Pas évident de trouver des porcs constipés pour tester le prototype... En conséquence, l'auteure voit dans *ColoStim* une histoire qui se synthétise de la façon suivante : infrastructure, compétence, diversité et décision. Comme toute innovation technologique, *ColoStim* s'inscrit dans le court et le long terme dans le local et le non local. Le local aux yeux de Régina Leiggener correspond à un espace d'intérêts partagés. Il exprime le rapport dynamique entre une sociabilité et une spatialité propices à un projet d'innovation et recouvre une variété d'entités spatiales comme le territoire du quotidien ou le système de production. Pour l'auteure, on l'aura compris, afin que l'innovation parvienne à ses fins, il est indispensable que les différents acteurs se

rencontrent et se confrontent en lieu donné surtout en période de tension.

La troisième partie *La dimension locale* se veut plus théorique et elle a permis à notre auteure helvète de mériter ses gallons. Après avoir parlé de lieu et de milieu, la question se pose : la nécessité de recourir au concept de territoire s'impose-t-elle? Qu'exprime-t-il de plus que le lieu et le milieu s'interroge l'auteure. Alors qu'en apparence on a trois concepts similaires, une différence se perçoit dans leur temporalité. En se référant à notre collègue Klein (Olivier, pas Juan-Luis) Régina Leiggener signale que dans le développement des technologies médicales, le territoire dépasse sa dimension productive en s'ouvrant à d'autres acteurs que politiques et producteurs. Or, entre les concepts de réseau et de territoire, le cœur du géographe (et pourquoi pas celui de l'économiste?) balance. Les deux ont une mémoire et l'auteure surenchérit en soulignant que le territoire constitue en fait un lieu de mémoire. Des précisions qui ne manquent pas d'intérêt pour ceux qui persistent à s'interroger sur la distinction entre les concepts de région et de territoire.

Le dernier chapitre se rapportant la diffusion de l'innovation se veut un hommage bien rendu au géographe suédois Torsten Hägerstrand qui, dans une thèse publiée en au début des années 1950 et dans ses écrits subséquents, a accordé une place primordiale à l'acteur individuel ainsi qu'à l'espace-temps. L'interaction met en jeu des humains et des éléments matériels. Hélas, la traduction anglaise de 1967 n'a pas mis suffisamment en évidence cet important constat. Or, pour notre auteure, les réflexions d'Hägerstrand (*time-space geography*), lorsque bien interprétées, sont susceptibles de faire avancer la compréhension conjointe de l'élaboration des innovations et de la construction sociale des réseaux dans le processus de diffusion de l'innovation. Elle

en dégage la conviction que pour bien comprendre ici le rôle de l'espace il importe de donner la priorité à l'étude de l'interaction sociale dans des milieux sociaux et des contextes spatiaux différents. Et, dans les toutes dernières lignes on peut lire si le lieu mérite d'être observé, il demande à être organisé par un acteur qui reconnait en lui un passage obligé. Le géographe (et pourquoi pas tout autre agent de développement local) deviendrait ainsi un facilitateur d'interaction.

De cet ouvrage passionnant dont je ne saurais trop recommander la lecture, je retiens que le processus d'innovation est sélectif dans ses alliances : on n'innove pas avec n'importe qui. Il faut bien reconnaître que l'on vit dans un monde bien différent de celui d'Amand Bombardier et autre Thomas Edison. ■

**Chambre de commerce et
d'industrie de Paris, *Innover en Île-
de-France : 32 priorités pour les
PME, Paris, Développer et
entreprendre, La documentation
française, 2007, 219 p.***

Les 32 priorités mentionnées n'occupent que huit pages à la toute fin d'un ouvrage qui, pour l'essentiel, met en relation l'innovation et la PME avec une application à la région de l'Île-de-France. Malgré l'existence des gisements de croissance importants dans les PME, on signale que la majorité des études en matière d'innovation se rapporte aux grandes entreprises et à la recherche publique. Pour pallier cette situation, la CCIP a identifié six domaines d'actions prioritaires :

- L'accompagnement des PME : projets innovants et accès au financement;
- La coopération centre de recherches/PME : diffusion de l'information et transfert de technologie;

- Les relations PME/Grands comptes (comprendre grandes entreprises);
- Les pôles de compétitivité (un concept que les Québécois tardent à importer alors qu'ils se sont précipités, à une époque, sur celui des districts industriels ou autres systèmes de production locaux);
- La formation dans le domaine du management de l'innovation et de l'entrepreneuriat;
- Les PME au cœur de la stratégie régionale de développement de l'innovation.

Les deux rédactrices de ce rapport (à peine remerciées s à la toute fin) ont signalé que la France ne fait pas partie des chefs de file européens en matière d'innovation si on prête foi au classement du Tableau de bord européen de l'innovation. Elles n'ont pas osé signaler où se situe l'Hexagone dans un palmarès dominé par la Suède, la Finlande, la Suisse, l'Allemagne et le Danemark. Comme leur étude porte sur la région Île-de-France, il importe de prendre en compte que le poids démographique des PME (entreprises de moins de 500 salariés) qui s'y trouvent représente 99,3% des établissements et 69% des salariés alors que celles de moins de 50 salariés comptent pour 96,5% et un peu moins de la moitié de l'ensemble des salariés.

Ce petit livre (format d'un *Que Sais-je?*), de présentation fort agréable, contient un grand nombre de fenêtres, soit pour mettre en évidence une citation d'un entrepreneur interrogé (*Paroles d'entrepreneurs*), soit pour illustrer un cas (*Bonnes pratiques*). Comme exemple de ces paroles voici une opinion que ne nierait pas un entrepreneur québécois :

«Ce qui est alarmant c'est de rencontrer des chefs d'entreprise qui ont des idées et n'arrivent pas à mettre en œuvre leur innovation en raison de la complexité

administrative, ou de la difficulté à recruter... ou de la frilosité de leur environnement, notamment financier.»

On comprend ainsi pourquoi, selon une enquête, 73% des PME de Paris ne connaissent pas les dispositifs de soutien aux PME alors que seulement 4% d'entre elles avouent bénéficier d'aides publiques.

«Mieux vaut chercher des clients que perdre son temps à chercher des ressources financières publique»

ne craint pas d'affirmer un autre entrepreneur.

En plus de ces vignettes, de nombreux tableaux et schémas accompagnent le texte de façon à bien illustrer les propos. L'un de ces schémas - le processus tourbillonnaire - est emprunté à un «certain» PA Julien, que je soupçonne être mon collègue, qui montre comment se présentent les interactions et les allers-retours entre les dimensions et l'innovation dans l'entreprise. Une illustration en couleurs fait voir que le processus d'innovation n'a rien de linéaire, ses différentes composantes s'articulant de manière dynamique avec des interactions entre elles. En fait, il est bien précisé que l'innovation au cœur des PME se manifeste par différentes pratiques souvent imbriquées entre elles. Ces pratiques se veulent parfois rien de moins qu'un jeu. Oui, tous les entrepreneurs interrogés ont fait part de leur amusement à travers l'acte de création. Ce dernier, s'il est aussi vu comme un défi culturel, a également une dimension collective car il suppose l'engagement de tous les métiers et fonctions de l'entreprise de même que la motivation de tous les acteurs. Enfin, l'innovation se caractérise par une démarche transsectorielle fait-on observer. On y voit, en effet, une recherche de complémentarité à la faveur d'un croisement de filières et de secteurs d'activité. Oui, reconnaissons-le, si exporter

pour une PME c'est difficile, il en est de même pour innover.

C'est pourquoi, lit-on que les PME appellent de leurs vœux l'émergence d'un «relais» ou d'un «point d'entrée» qui serait le premier interlocuteur de confiance en vue d'orienter les dirigeants de PME. Un schéma illustre ce que pourrait être ce relais susceptible d'orienter les PME vers les organismes spécialisés ayant trait, entre autre, à la veille concurrentielle, au transfert de technologie, au financement public et privé, aux incubateurs et autres pépinières et, bien sûr, aux centres de recherche universitaires ou parapublics. Il s'agit ici de la première priorité signalée dans ce rapport. Au hasard, parmi les 32 qui se décrivent brièvement, on trouve :

- Créer des interfaces entre financiers et entreprises innovantes pour différentes raisons (!);
- Augmenter le nombre d'investisseurs type *Business angels*;
- Augmenter les contrats d'affaires avec les grands groupes;
- Intégrer dans les cursus des chercheurs, ingénieurs, étudiants des formations à l'entrepreneuriat, au management de l'innovation, etc.;
- Promouvoir l'expérience des PME qui innovent.

Les informations divulguées tout au long de l'ouvrage sont accompagnées de nombreuses références bibliographiques et d'adresses Internet fort utiles. Comme si ce ne suffisait pas, des annexes offrent au lecteur davantage de bonnes adresses Internet présentées par catégories. Avis donc aux baladeurs du Quai Voltaire : un arrêt à La documentation française vous permettra de glisser cet ouvrage dans votre poche après, bien sûr, être passés à la caisse. Vous en aurez pour votre argent. ■

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]